



Universidad
de Alcalá

Grandes modelos de la distribución comercial: Centrales de compras

Máster Universitario en Management y Gestión del Cambio

Autora:

D^a Ronja Schröder

Tutor:

D. Santiago Ramón Torres

Alcalá de Henares, a 17 de junio de 2020

Índice

1. Introducción	1
2. Resumen ejecutivo	4
3. Objetivos	5
4. Plan de trabajo.....	6
5. Situación general: El comercio al por menor en Europa y la aparición de las centrales de compra.....	10
6. Estructura del comercio minorista de artículos deportivos en el mercado español y alemán	15
6.1 Situación actual de los <i>category killers</i> en España y Alemania	15
6.1.1 Los cuatro <i>category killers</i> más grandes en España	15
6.1.1.1 <i>Decathlon España</i> , SAU.....	15
6.1.1.2 <i>Décimas</i> , SLU.	27
6.1.1.3 <i>Forum Sport</i> , SA.	28
6.1.1.4 <i>Depotvillage</i> , SL.	29
6.1.2 Los cuatro <i>category killers</i> más grandes en Alemania	29
6.1.2.1 <i>Decathlon Deutschland SE & Co. KG</i>	30
6.1.2.2 <i>SportScheck GmbH</i>	30
6.1.2.3 <i>Karstadt Sports GmbH</i>	31
6.1.2.4 <i>Globetrotter Ausrüstung GmbH</i>	32
6.1.3 Evaluación: Similitudes y diferencias de la situación actual de los <i>category killers</i> en España y Alemania.....	33
6.2. Situación actual de los <i>small players</i> en España y Alemania.....	35
6.2.1 Situación actual de los <i>small players</i> en España.....	35
6.2.1.1 Problemática de los <i>small players</i> en España	35
6.2.1.2 Creación de centrales de compras en España	38
6.2.2 Situación actual de los <i>small players</i> en Alemania.....	43
6.2.2.1 Problemática de los <i>small players</i> en Alemania	43
6.2.2.2 Creación de centrales de compras en Alemania	44
6.2.3 Evaluación: Similitudes y diferencias de <i>small players</i> y centrales de compras entre España y Alemania.....	48
7. Desafíos actuales para el pequeño comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania	50
8. <i>Social Influencers</i> como nuevas centrales de compra.....	56
8.1 Creación de un nuevo mercado, analizado según la estrategia del océano azul.....	56
8.1.1 Desarrollo del Internet y de las redes sociales	56
8.1.2 El <i>océano rojo</i> de las centrales de compras tradicionales.....	59
8.1.3 <i>Value Innovation</i> por parte de las nuevas centrales de compras ilustrado con el Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid	62

8.1.3 <i>Strategy-Canvas</i> para la central de compras tradicional y para un <i>Social Influencer</i> como una nueva central de compras	72
8.1.4 Definición del mercado por parte de los <i>Social Influencer</i>	77
8.2 <i>Business Model Canvas</i> de un <i>Social Influencer</i> como nueva central de compras	81
9. Conclusiones y propuesta.....	83
10. Bibliografía	86
11. Anexos.....	94

Índice de imágenes

Imagen 1: Plan de trabajo general	6
Imagen 2: Plan de trabajo detallado	7
Imagen 3: Ranking Sectorial de Empresas: Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados.....	15
Imagen 4: Entrada de la tienda Decathlon Finestrat.....	15
Imagen 5: <i>Business Model Canvas</i> para Decathlon	17
Imagen 6: Centro de investigación de Decathlon.....	18
Imagen 7: Establecimientos de Decathlon en el Corredor del Henares	19
Imagen 8: Interior de una tienda de Decathlon	20
Imagen 9: Diferencia de precios Venta online de Adidas y de Decathlon.....	21
Imagen 10: Tienda de Décimas	27
Imagen 11: Tienda de Forum Sport.....	28
Imagen 12: Tienda de deportes online Deporvillage.....	29
Imagen 13: Ranking de los <i>category killers</i> más grandes del comercio al por menor de artículos deportivos en Alemania.....	29
Imagen 14: Tienda de SportScheck.....	30
Imagen 15: Tienda de Karstadt Sports	31
Imagen 16: Interior de la tienda Globetrotter en Dresden.....	32
Imagen 17: Tienda de un minorista asociado a Intersport en Elche.....	40
Imagen 18: <i>Business Model Canvas</i> para Intersport (Elaboración propia)	45
Imagen 19: Central de Intersport en Heilbronn.....	47
Imagen 20: Presentación del concepto "Best in Sport" en el evento informativo de INTERSPORT Deutschland durante la feria de marzo de 2019	53
Imagen 21: "Intersport Eisert", minorista que ha presentado una solicitud de insolvencia	55
Imagen 22: Usuarios globales del Internet y de las redes sociales.....	56
Imagen 23: Usuarios del Internet y de las redes sociales en España y Alemania	57
Imagen 24: El beneficio y las consecuencias de crear océanos azules	63
Imagen 25: <i>Value Innovation</i> como la combinación de valor y bajo coste.....	64
Imagen 26: Canal de Matt Morsia.....	65
Imagen 27: Comentarios en la cuenta de MattDoesFitness	65
Imagen 28: Número de seguidores de MattDoesFitness	66
Imagen 29: Texto de descripción en videos de <i>YouTube</i> de MattDoesFitness	67
Imagen 30: Trato personal de Rubén García.....	69
Imagen 31: Video publicado por David Marchante con distintos descuentos en <i>YouTube</i>	70
Imagen 32: Tutorial de MattDoesFitness en su cuenta de <i>Instagram</i>	71
Imagen 33: Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: El caso de los Social Influencers como nuevas centrales de compras (Elaboración propia).....	72

Imagen 34: <i>Strategy Canvas</i> para Intersport como una central de compras tradicional (Elaboración propia)	75
Imagen 35: <i>Strategy Canvas</i> para un Social Influencer como una central de compras moderna (Elaboración propia)	76
Imagen 36: Comparación de los <i>Strategy Canvas</i> para la central de compras tradicional y para la central de compras moderna (Elaboración propia)	77
Imagen 37: <i>Business Model Canvas</i> para los Social Influencers como nuevas centrales de compras	81

Índice de tablas

Tabla 1: Activo de <i>Decathlon España</i> en los años 2018 y 2017	22
Tabla 2: Pasivo de <i>Decathlon España</i> en los años 2018 y 2017	24
Tabla 3: Porcentajes específicos de los distintos apartados del pasivo de <i>Decathlon España</i> en los años 2018 y 2017	25
Tabla 4: Fondo de maniobra de <i>Decathlon España</i> en los años 2018 y 2017	26

1. Introducción

En el año 2018, las ventas a nivel mundial al por menor alcanzaron los 23.956 trillones de dólares (Lipsman, 2019), lo cual nos muestra la gran relevancia que tiene dicho canal de ventas.

Mientras que a mitades del siglo veinte, el comercio minorista consistió únicamente en empresas especializadas en un determinado grupo de productos con atención personalizada, muchas veces llamados *small players* (Maras, 2010), durante los años posteriores a 1945, la prioridad del sector minorista era la reconstrucción de las estructuras organizativas y físicas del comercio al por menor. Con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente que ha estado pasando por años de escasez, las tiendas aumentaron tanto su oferta como su área de ventas. Dentro de este marco, los EE.UU. con la introducción del autoservicio en el sector alimentario figuraron como país ejemplar del comercio minorista de gran escala, concepto que poco a poco se introdujo en Europa. Dentro del marco de un mercado cada día más común a nivel internacional, el consumidor se ha vuelto cada día más demandante lo cual ha permitido el surgimiento de las tiendas de gran formato que se caracterizan por una gran selección de mercancías, un número reducido de personal para el autoservicio y fuertes economías de escala en los años setenta y ochenta. A dicho tipo de tienda se le denomina también *category killer* (Dawson, 2006). Debido a los métodos descritos, la estructura de costos de un *category killer* se presenta con una cuota de costes fijos muy baja, lo cual es su principal ventaja competitiva, que permite ofertar los productos a precios económicos (Spector, 2005).

Es de especial interés el mercado de los artículos deportivos ya que, tal como indica el historiador alemán Jürgen Martschukat, “vivimos en la era *Fitness*” (Traducido del alemán; Wiederschein, 2019). En una sociedad marcada por la competencia, el crecimiento y el éxito, existe una creciente presión por optimizar todo, incluso el propio cuerpo. Por lo tanto, practicar deporte se ha convertido en algo esencial, arraigado en la sociedad de hoy (Wiederschein, 2019). Sirve de ejemplo para la importancia del deporte el número de europeos registrados en un gimnasio. A inicios de 2019, se cifraba en 60 millones – lo cual equivale a la población entera de Italia (ISPO, 2019) y muestra la relevancia de artículos deportivos para el comercio al por menor.

Dada la alta cuota de mercado de los *category killers* (como *Decathlon* con el 14,5%) (Handelszeitung, 2018), ellos, a diferencia de los *small players*, operan con propias centrales de compras y poseen un gran poder de negociación para comprar mercancías de marcas

relevantes tales como *Adidas* o *Nike*. Asimismo, dicha penetración del mercado les permite a estas cadenas minoristas operar sus propios centros de I+D con producción individual bajo el logo que corresponde a su propio nombre; la denominada “marca blanca” (Resa, 2006, p.61).

Debido a esta fuerte posición de los mencionados *category killers*, los *small players* se ven obligados a adquirir productos a un coste aún más bajo. A esta necesidad responden, entre otras cosas, con el aprovisionamiento internacional. Tal como indican Schiele, Horn y Vos (2011), una de las principales razones por las que las empresas compran productos de fuentes internacionales es el ahorro de costes debido al menor coste de los factores de producción. Sin embargo, la tarea de comprar transregional a las grandes marcas considerando el poco poder de negociación de los *small players*, se vuelve un desafío principal. Una posible solución es la formación de grupos transempresariales que actúen como centrales de compras con la finalidad de facilitar a sus socios tanto descuentos para comprar marca, como el asesoramiento comercial (García & Riera, 2014). En el caso de centrales de compras muy grandes puede haber incluso producción propia y venta bajo marcas blancas.

La alta penetración del mercado que tiene el mencionado concepto y la verticalización de las compras en Alemania, es de observarse si se compara con el mercado español. Sirve de ejemplo la principal central de compras del deporte europeo “*Intersport*”. La asociación alemana es la más grande dentro del grupo con más de 1.500 tiendas (*Intersport*, 2020c) y una facturación de 2.940 millones de euros en 2019 (ISPO, 2020) y supera por mucho el tamaño de la respectiva asociación española con actualmente aproximadamente 160 tiendas (*Intersport*, 2020g) y una facturación de 287 millones de euros en el año 2018 (CMD Sport, 2019). Debido a la mayor presencia de dichas centrales de compras, el mercado minorista es más maduro que en España. Esta situación se debe, entre otros, al espíritu empresarial español el cual va más dirigido hacia la prevalencia de franquicias y grandes cadenas.

Sin embargo, la globalización representa un nuevo entorno para la venta al por menor. Minoristas empiezan a competir a nivel global. Adicional al suministro internacional, se ven confrontados con una fuerte venta online, dos aspectos que representan tanto posibilidades como riesgos para el comercio al por menor. Por lo tanto no es sorprendente que en abril de 2019 los EE.UU., el país con el comercio al por menor más avanzado, ya haya anunciado cerrar 5.994 tiendas de comercio al por menor (mientras planeaban abrir solamente 2.641 dentro del mismo año) (Thomas, 2019). Considerando la nueva volatilidad del mercado, se vuelve

imprescindible variabilizar los costes y establecer contratos a corto plazo. Asimismo, los ciclos de vida de los productos cada vez más cortos obligan a los minoristas a comprar más, y sobre todo, distintos productos.

Tomando en consideración el mencionado nuevo entorno, algunas de las características de las centrales de compras tradicionales parecen inconvenientes. Entre ellos se encuentran las propias oficinas y la gran fuerza laboral que resulta en un alto porcentaje de costes fijos y pocos costes variables, lo cual contradice la necesidad de variabilizar los costes.

Teniendo en cuenta este contexto, es muy llamativo, al observar las redes sociales en Internet, el surgimiento de cuentas personales de personajes que cuentan con un gran público digital, donde ofrecen un asesoramiento y descuentos para comprar marca.

Debido a la similitud de los servicios de las centrales de compras tradicionales y de los personajes online, surge la pregunta de si este concepto de una persona individual con una cuenta digital representa una nueva posibilidad para las pequeñas empresas del comercio de artículos deportivos para comprar marca.

Visto desde este punto de vista, se plantea la cuestión de cómo estos personajes online han surgido para ocupar esta posición en el mercado competitivo de los artículos deportivos. Es necesario determinar si ocuparon dicha posición a través de una estrategia basada en superar la competencia ya existente, o si más bien siguieron el concepto de crear un nuevo mercado dentro de un escenario nuevo sin reglas de competencia, un llamado *océano azul* según los economistas Kim y Mauborgne (2005).

2. Resumen ejecutivo

El comercio minorista ha evolucionado considerablemente durante las últimas décadas. Lo que ha comenzado como una tienda especializada, se ha convertido en un mercado internacional cada vez más competitivo, con una fuerte presencia de los llamados *category killers*; tiendas con grandes superficies y poca atención personalizada, que son aspectos fundamentales de su estructura de costes orientada al ahorro significativo de estos.

Mientras que el mercado español se encuentra concentrado en un solo *category killer*: la cadena francesa *Decathlon*, Alemania cuenta con varios de estos *category killers*. Como estos persiguen un concepto de bajo coste, los pequeños comerciantes se ven cada día más en la necesidad de obtener condiciones ventajosas en la compra de productos de marca. Agrupaciones transempresariales en forma de centrales de compras persiguen este objetivo. En Alemania, ya cuentan con una penetración muy fuerte en el mercado.

Sin embargo, en el marco de la globalización y digitalización, aparecen los competidores online tales como *Zalando*. En vista de los precios decrecientes, en el mercado de artículos deportivos se está viviendo un consumo excesivo. Como las centrales de compras cuentan con muchos costes fijos y procesos largos de suministro, estas ya no representan una solución apta para los denominados *small players*.

Aprovechándose de las nuevas formas de comunicación posibilitadas por las nuevas tecnologías y del auge de las redes sociales, personajes considerados expertos en un sector dado, se están convirtiendo en las nuevas centrales de compras. Creando nuevos factores competitivos tales como el negocio B2B, centrándose en aspectos clave tales como la oferta de descuentos y eliminando y reduciendo los aspectos innecesarios del negocio, estos *Social Influencers* ofrecen un valor añadido a menor coste.

3. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar y analizar el comercio al por menor de los artículos deportivos en España y Alemania. Para ello, se perseguirán los siguientes objetivos particulares:

1. Analizar la estructura general del comercio minorista
2. Estudiar a fondo cada uno de los componentes del comercio al por menor de artículos deportivos. Para ello, se analizará de manera comparativa a los dos países relevantes para este trabajo: España y Alemania, así como los diferentes actores esenciales que componen al comercio minorista de la siguiente manera:
 - a. Clasificar y analizar a los *category killers* más grandes según su facturación y entender su modelo de negocio
 - b. Analizar a los *small players* y estudiar sus desafíos
 - c. Estudiar y analizar las centrales de compras que figuran como agente clave para los *small players*. Entender el modelo de negocio
3. Analizar el entorno actual de los mencionados agentes dentro del marco de la creciente globalización y digitalización
4. Señalar los elementos que ocasionan una falta de aptitud por parte de las centrales de compra en el comercio minorista actual
5. Estudiar el fenómeno actual de los *Social Influencers*
 - a. Proponer a los *Social Influencers* como agentes que pueden figurar como una central de compras moderna para los *small players*
 - b. Estudiar de qué forma los *Social Influencers* pueden ser considerados agentes en un mercado recién creado
 - c. Entender su modelo de negocio.

A través de dichos análisis particulares, se aspira a presentar la tendencia actual del comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania como un posible escenario en el que el mercado en el futuro pueda ser marcado por los *Social Influencers*. Tal como se puede ver en el orden de los objetivos, se busca caracterizar a ambos mercados nacionales para posteriormente, dentro del marco de la globalización, elaborar un análisis del impacto internacional de los *Social Influencers*.

4. Plan de trabajo

Como se ha explicado previamente, el presente trabajo expone un análisis comparativo del comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania, con una propuesta para el futuro mercado posiblemente impactado por los denominados *Social Influencers*.

En un primer lugar, es importante exponer el plan general de trabajo. En el siguiente gráfico, se puede apreciar el proceso general desde la primera investigación hasta la culminación del trabajo.

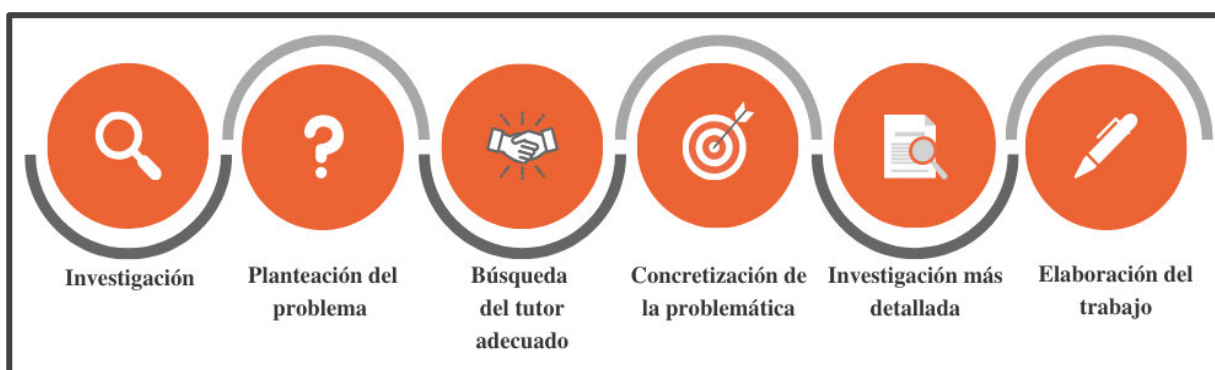


Imagen 1: Plan de trabajo general (Elaboración propia)

Después de una investigación previa, se ha identificado una interesante situación en el mercado al por menor de artículos deportivos tanto en España como en Alemania. Después de un primer planteamiento del problema, tuvo lugar la búsqueda del tutor adecuado para poder desarrollar este trabajo académico. Dado el enfoque del tema en el comercio al por menor que tienen las cuestiones suscitadas en este trabajo, la búsqueda del tutor correspondiente se ha enfocado hacia la especialización en la venta al por menor.

Dentro del proceso de tutoría, se ha concretizado la problemática. A partir de una problemática más concreta, en un paso subsecuente se ha realizado una investigación más detallada a través de los medios disponibles. En el marco de dicho trabajo, se trata, por una parte, de una investigación literaria y, por otra, dado el enfoque en los *Social Influencers*, de una investigación en distintas redes sociales.

Para explicar el plan de trabajo presente, es decir, la metodología utilizada para perseguir los objetivos expuestos en el capítulo anterior, se ha elaborado el siguiente gráfico. En dicho gráfico se detallan tanto las diferentes fases dentro del plan de trabajo como las principales metodologías aplicadas. En el costado izquierdo, se ven detalladas las fases principales. En caso

de fases más complejas, se identifica el conjunto de pasos necesarios. Dicho conjunto se detalla en el costado derecho de la respectiva fase.

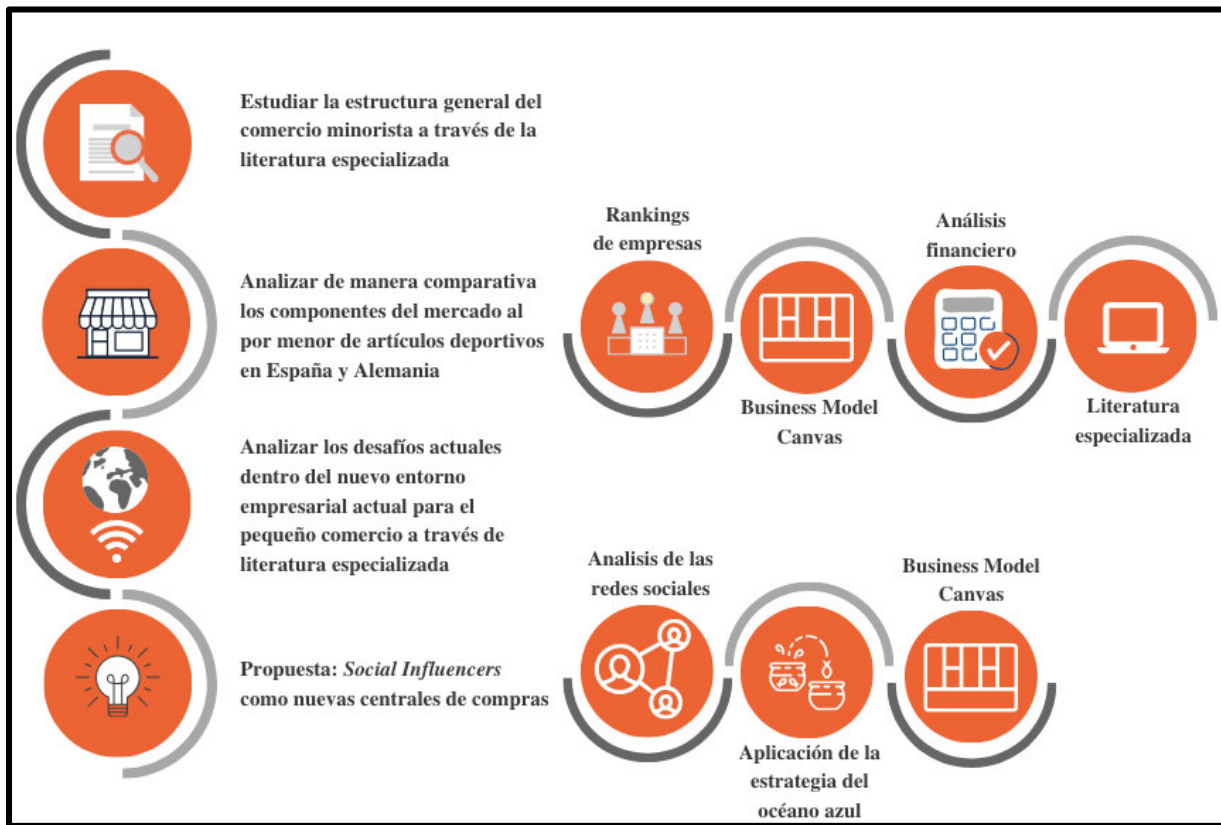


Imagen 2: Plan de trabajo detallado (Elaboración propia)

Tal como se observa en el gráfico, en un primer paso se estudia la estructura general del comercio minorista. Dicho estudio se elabora mediante un análisis de la literatura especializada correspondiente. Este paso se detalla en el quinto capítulo.

Una vez analizada la estructura general del comercio al por menor, se entra en el análisis comparativo de los mercados minoristas de artículos deportivos españoles y alemanes. Para exponer a los *category killers* como uno de los grupos principales de agentes en el comercio al por menor en los mencionados países, se utilizan *Rankings* oficiales, los cuales han sido obtenidos de fuentes especializadas de las empresas más grandes según su facturación. Para profundizar en el concepto de un *category killer*, se procede con un análisis financiero del balance del *category killer* más grande. Dicho análisis financiero facilita información relevante sobre las características clave de un *category killer* y es aplicable al resto dentro de esa categoría. Asimismo, se utiliza el *Business Model Canvas*, para proporcionar una visión general de los factores clave del modelo de negocio del *category killer* más grande según su facturación.

En un próximo paso, con ayuda de literatura especializada, se analizan y estudian los desafíos de los denominados *small players*; el otro grupo clave en el comercio al por menor de artículos deportivos. Dado que los problemas descritos de los *small players* en este paso sientan las bases de las denominadas centrales de compras, estos últimos se explican en el siguiente paso. Debido a que dichas centrales de compras representan otro grupo de agentes de impacto en el comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania, una vez más se utiliza el *Business Model Canvas* para exponer los factores clave de su modelo de negocio. En este caso se presenta el *Business Model Canvas* de la central de compras más grande según su facturación, que también es de carácter representativo para las demás centrales de compra. Dichas descripciones acerca del comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania se encuentran en el sexto capítulo.

Después de estudiar detalladamente la situación previa, se procede con el análisis de la situación actual. Con ayuda de literatura especializada, se expone el entorno actual de los pequeños comerciantes al por menor de artículos deportivos. Adicionalmente al estudio de la situación externa, se observa y analiza la evolución de empresas representantes y clave para el comercio al por menor de artículos deportivos en los respectivos países. A través de dicho estudio con literatura especializada, se muestran ya los principales inconvenientes de las centrales de compras. Los mencionados análisis se ven detallados en el séptimo capítulo.

Por último, a partir del fenómeno actual observado de los denominados *Social Influencers*, se formula la propuesta de dichos *Social Influencers* como las nuevas centrales de compras para el futuro mercado de artículos deportivos. Por lo tanto, se elabora un análisis de las redes sociales más relevantes. Para identificar las redes sociales relevantes, se utilizan estadísticas que detallan tanto la cantidad de usuarios como el potencial de uso en el futuro de dichas redes. Una vez identificadas las redes sociales, con ayuda de la estrategia del *océano azul*, presentada en el libro “Blue Ocean Strategy - How to create uncontested market space and make the competition irrelevant” publicado en el *Harvard Business School Press* en el año 2005, se elabora la propuesta de los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras. Dentro de este marco, se utilizan diferentes herramientas de la estrategia del *océano azul*, entre ellas el *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*, el *Strategy Canvas* y el concepto de los seis límites competitivos, para distinguir el nuevo modelo de negocio del anteriormente presentado y para justificar la propuesta. En aras de la exhaustividad y para una mejor comprensión del modelo de negocio de dichos *Social Influencers*, la propuesta cierra con una visualización del modelo

de negocio a través del *Business Model Canvas*. Dichas elaboraciones se ven detalladas en el octavo capítulo.

El trabajo presente finaliza con conclusiones y una propuesta para el futuro.

5. Situación general: El comercio al por menor en Europa y la aparición de las centrales de compra

Desde la compra del periódico por la mañana en el quiosco de la esquina, pasando por la visita al supermercado a la hora de comer para comprar una ensalada en la pausa del almuerzo, hasta la compra de un atuendo elegante en el centro comercial de la ciudad: el consumidor promedio tiene numerosos puntos de contacto con el denominado comercio minorista todos los días.

Una definición del comercio minorista aceptada por todo el sector tanto en Europa como en América y utilizada por los diferentes agentes, es la que nos propone el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) de México (2020). Según dicha definición, se trata del “comercio que se da en la última etapa de la cadena de distribución de bienes. Quienes intervienen en esta fase compran a los mayoristas y venden a los consumidores.” Los mencionados mayoristas son empresas activas dentro del comercio al por mayor, “comercio que se da en los estados intermedios de la cadena de distribución de bienes. Quienes intervienen en esta fase compran los productos a las fábricas y los venden a los minoristas” (INEGI, 2020). Es evidente, por lo tanto, que el cliente final tenga sus puntos de contacto con el comercio minorista.

El enorme volumen de negocios en el comercio minorista subraya su importancia. En el año 2018, las ventas a nivel mundial al por menor alcanzaron los 23.956 trillones de dólares (Lipsman, 2019).

A mitades del siglo XX, dicho comercio minorista consistía principalmente en un tipo de empresa. Dicho tipo eran las empresas especializadas en un determinado grupo de productos, muchas veces llamados *small players*. Dichos actores crean valor adicional para sus clientes a través de una atención personalizada y rápida (Maras, 2010). Asimismo, los *small players* se caracterizan por su pequeño tamaño. Sus puntos fuertes residen en la cercanía al cliente, una atmósfera familiar y la oportunidad de establecer relaciones estrechas con los compradores (Toma, 2014). La estructura de los *small players* genera algunos problemas. El obstáculo principal es la escasez de recursos económicos. Además cabe mencionar el tamaño reducido del área de ventas y exposición, su pequeña plantilla y una oferta de productos poco diversificada. Por estas razones, los *small players* se ven obligados a vender sus productos a precios más elevados (Toma, 2014).

Inicialmente, dicha forma de comercio al por menor era el tipo de empresa dominante en Europa a mitades del siglo XX. Para entender mejor la evolución del comercio al por menor en Europa después de la Segunda Guerra Mundial, el especialista inglés en innovación de la venta al por menor, John Dawson, identifica tres fases.

En la primera etapa, durante los años posteriores a 1945, la prioridad del sector minorista era la reconstrucción de las estructuras organizativas y físicas del comercio minorista. En estos tiempos hubo una fuerte influencia por parte de los EE.UU. en lo que se refiere a la gestión del negocio. Entre los impactos más fundamentales se encuentra la introducción del autoservicio en el sector alimentario. Después de haber pasado por tiempos de escasez, el consumidor buscaba una gama más amplia de productos, necesidad que el comercio minorista satisfizo con áreas de venta adicionales (Dawson, 2006).

La segunda etapa estaba marcada por el desarrollo del "mercado común" en Europa occidental y la evolución gradual hacia una Unión Europea. Dada la mayor interacción a nivel internacional, los mercados minoristas de toda Europa empezaron a registrar una consolidación. Por lo tanto, algunos minoristas crecieron de una forma sustancial. En el contexto de estos cambios, la comercialización se consideraba cada vez más como una actividad clave del comercio minorista. Los consumidores demandaron productos diferentes y de mejor calidad. Las necesidades de los clientes condujeron al nacimiento de diferentes tipos de empresas minoristas. Sirve de ejemplo el gran formato de supertienda de una planta con autoservicio que se desarrolló durante los años setenta y principios de los ochenta en varios sectores tales como en el sector alimenticio y el sector de artículos eléctricos. Otra palabra para este tipo de minorista es *hipermercado* (Dawson, 2006).

El mencionado tipo de minorista también es conocido como *category killer*, término que se refiere a las grandes empresas que dominan el mercado y aspiran a eliminar la competencia creando economías de escala mediante grandes superficies de ventas y extensos almacenes (Spector, 2005). Asimismo, se encuentran situados principalmente en lugares mucho más económicos (Wyman, 2013). Otro aspecto característico es la amplia variedad de mercancías para un cierto sector de productos. A esto se suma la práctica de reducir el número de empleados al mínimo, acercándose al concepto de autoservicio dentro de la tienda. (Stewart, 1993). Debido a los métodos descritos, la estructura de costes de un *category killer* se presenta favorable, con una cuota de costes fijos muy baja. Por lo tanto, un *category killer* puede permitirse ofertar sus productos a precios económicos lo cual es una principal ventaja competitiva. De este modo,

pueden alcanzar grandes cuotas de mercado (Wyman, 2013). La mencionada política de precios se caracteriza por el lema “everyday low prices”. (Stewart, 1993).

El período de los cambios actuales representa la tercera fase, la cual se caracteriza por una reestructuración de la venta al por menor con nuevos papeles y funciones. Debido a las nuevas tecnologías de la información, herramientas de comunicación, aplicaciones tecnológicas y de nuevos materiales, algunas empresas minoristas son capaces de asumir papeles cada vez más importantes dentro de la economía. El abastecimiento mundial y la coordinación internacional entre tiendas permite obtener economías de escala. De esta forma, los respectivos *category killers* se convierten en algunas de las empresas más grandes de Europa. Sirven de ejemplo tres *category killers* del sector alimenticio (*Metro*, *Carrefour* y *Tesco*) que en 2004 se encontraron entre las veinte empresas más grandes por valor en bolsa en Alemania, Francia y el Reino Unido (Dawson, 2006).

Tal y como señala la empresa de consultoría en administración “Oliver Wyman” (2013), el desarrollo de estos *category killers* ha sido uno de los acontecimientos clave dentro del comercio al por menor en las últimas décadas.

Sin embargo, los mencionados *category killers* se ven enfrentados a problemas particulares, entre los cuales destacan la deficiente capacitación del personal que es incapaz de proporcionar la información solicitada, su comportamiento indiferente y mezquino y la ausencia de lógica en la exposición de productos (Toma, 2014).

Debido a las características descritas anteriormente, ambos grupos de agentes comerciales deben tener prioridades diferentes al comercializar sus productos. Mientras que los *category killers* se centran, entre otras cosas, en hacer promociones y en ofrecer una gama diversificada de productos de calidad, los *small players* dan importancia a subrayar su estrecha relación con el cliente, ofrecer un servicio al cliente impecable, con empleados atentos e informados, aprovechar bien el espacio de la tienda y ofrecer productos de calidad. Los *small players* buscan formas tales como premiar la fidelidad de los clientes para aumentar la vinculación con ellos (Toma, 2014).

En resumen, en base a los aspectos descritos, se puede decir que los *category killers* tienden a un liderazgo de precios, mientras que los *small players* están intentando mantener su cuota de mercado mediante una estrategia de diferenciación.

Debido a la alta cuota de mercado de los *category killers* (por ejemplo *Decathlon* con el 14,5%) (Handelszeitung, 2018), ellos, a diferencia de los *small players*, operan con propias centrales de compras. Existen varias razones por las cuales los *category killers* tienen un gran poder de negociación las cuales se explicarán a continuación:

Como los minoristas son los intermediarios entre el proveedor y el consumidor final y la mencionada consolidación ha reducido drásticamente el número de minoristas independientes, es cada vez más improbable que el proveedor cambie a un minorista alternativo. A esto se suma que muchos proveedores generan la mayoría de sus ingresos a través de un determinado *category killer*, hecho que les prohíbe perder a este cliente clave. Esta relación de dependencia es cada vez más pronunciada ya que el número de *small players* sigue disminuyendo. Otra de las razones principales del gran poder de negociación es el surtido amplio de productos, el cual permite al minorista distribuir los costes fijos de la búsqueda de un proveedor alternativo a los distintos productos. De esta manera, se presenta más económico cambiar a otro proveedor (Pavel, 2011). Es por esto que los *category killers* poseen un gran poder de negociación para comprar mercancías de marcas relevantes tales como *Adidas* o *Nike*. Dicha penetración del mercado les permite a estas cadenas minoristas operar sus propios centros de I+D con una producción individual bajo el logo que corresponde a su propio nombre. Este logo es la denominada “marca blanca” (Resa, 2006, p.61). La existencia de marcas blancas es otro motivo por el cual los *category killers* tienen un gran poder de negociación ya que pueden amenazar a los grandes fabricantes con producir productos de su marca propia en el caso de que no puedan comprar la mercancía a las condiciones deseadas por el minorista (Pavel, 2011).

Puede deducirse de este análisis del poder de negociación de los *category killers* que los *small players* no tienen dicho punto fuerte. Su tamaño reducido disminuye su valor para el proveedor, lo cual conlleva el riesgo de perder a un proveedor si el negocio no obedece a las condiciones impuestas. A pesar del poco poder de negociación de los *small players*, ellos se ven obligados a ahorrar costes en el aprovisionamiento. Una estrategia por parte de los *small players* es el aprovisionamiento internacional. Tal como indican Schiele, Horn y Vos (2011), una de las principales razones por las que las empresas compran productos de fuentes internacionales es el ahorro en el coste de los factores de producción. Sin embargo, la tarea de comprar a bajo coste y transregional, considerando el poco poder de negociación de los *small players*, se vuelve un desafío principal. Una posible solución es la formación de grupos transempresariales que actúen como centrales de compras con la finalidad de facilitar a sus socios tanto descuentos para comprar marca como el asesoramiento comercial (García & Riera, 2014). En el caso de

Situación general: El comercio al por menor en Europa y la aparición de las centrales de compra
centrales de compras muy grandes puede haber incluso producción propia y venta bajo marcas
blancas.

6. Estructura del comercio minorista de artículos deportivos en el mercado español y alemán

6.1 Situación actual de los *category killers* en España y Alemania

Para una mejor comprensión, ahora se va a exponer los cuatro minoristas más grandes dentro del sector deportivo en España y Alemania de acuerdo con su facturación para el año 2018, respectivamente.

6.1.1 Los cuatro *category killers* más grandes en España

En un primer lugar, se va a tratar los cuatro *category killers* más grandes en España. La enumeración se basa en el “Ranking Sectorial de Empresas del Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados” elaborado por el diario económico español “El Economista” (2019).

Ranking Sectorial de Empresas					
Sector CNAE: (4764) Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados(1.273 Resultados)					
Filtros activos:		Sector: Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados quitar filtro			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		Buscar por nombre	Seleccionar...	Seleccionar...	
1	0 ➡	DECATHLON ESPAÑA SAU	1.660.879.300	Madrid	Ver más
2	0 ➡	DECIMAS SLU	196.382.662	Madrid	Ver más
3	0 ➡	FORUM SPORT SOCIEDAD ANONIMA	125.826.000	Bizkaia	Ver más
4	0 ➡	DEPORVILLAGE SL	44.867.759	Barcelona	Ver más

Imagen 3: Ranking Sectorial de Empresas: Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados (El Economista, 2019)

6.1.1.1 Decathlon España, SAU.

El principal minorista de artículos deportivos en España es el grupo francés *Decathlon* con una facturación anual de 1.661 millones de euros. Se trata de una sociedad anónima que tiene su sede en San Sebastián de los Reyes (El Economista, 2019). Esta cadena de artículos deportivos ofrece productos para más de 110 disciplinas deportivas. Los productos cubren las necesidades de todo tipo de atletas, ya que han sido diseñados tanto para principiantes como para atletas avanzados e incluso



Imagen 4: Entrada de la tienda Decathlon Finestrat (El Independiente, 2019)

muy experimentados (*Decathlon*, 2020a). La empresa abre su primera tienda en 1976 en Englos, Francia. En 1986 empieza a diseñar y producir sus propios productos. En el mismo año, *Decathlon* entra al mercado extranjero con su primera tienda en Dortmund, Alemania. Su actividad en España empieza en el año 1992 con la apertura de la primera tienda en Badalona, seguida por la apertura del centro logístico en Martorell en el año 1997. El lanzamiento de la venta online en el año 2008 marca otro hito en la historia de *Decathlon* en España, donde hoy en día cuenta con 171 tiendas, 5 centros logísticos regionales y 2 centros continentales. El número de empleados es de 12 mil. La producción tiene lugar en Brasil, Europa, África y Asia, con mayor énfasis en este último continente. *Decathlon* está activo en 57 países (*Decathlon*, 2020b).

Dada la gran importancia del grupo francés tanto para el mercado español como para el alemán (tal como se verá en el apartado de los *category killers* en Alemania), es imprescindible entender mejor el modelo de negocio de la empresa *Decathlon*. Por este motivo, se va a implementar el *Business Model Canvas* que ayuda a proporcionar una visión general de los factores clave del modelo de negocio de *Decathlon*.

La idea original de este modelo procede del empresario, profesor y autor suizo, Alexander Osterwalder. Dicho modelo recoge once factores relevantes que son: los socios clave, las actividades clave, las propuestas de valor, las relaciones con clientes, los recursos claves, los canales, los segmentos de clientes, la estructura de costes y los fuentes de ingresos (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020). Dentro de este escrito, el gráfico del *Business Model Canvas* principalmente recoge los aspectos más particulares de la empresa para el análisis de la misma. En adelante, también serán mencionados otros aspectos tales como la relación con los clientes, pero para el gráfico el interés estará en presentar lo más destacable de la empresa *Decathlon*, o sea, su estrategia de éxito la cual, tal como se verá, se basa principalmente en las marcas propias elaboradas por el propio departamento de Investigación y Desarrollo (I+D).

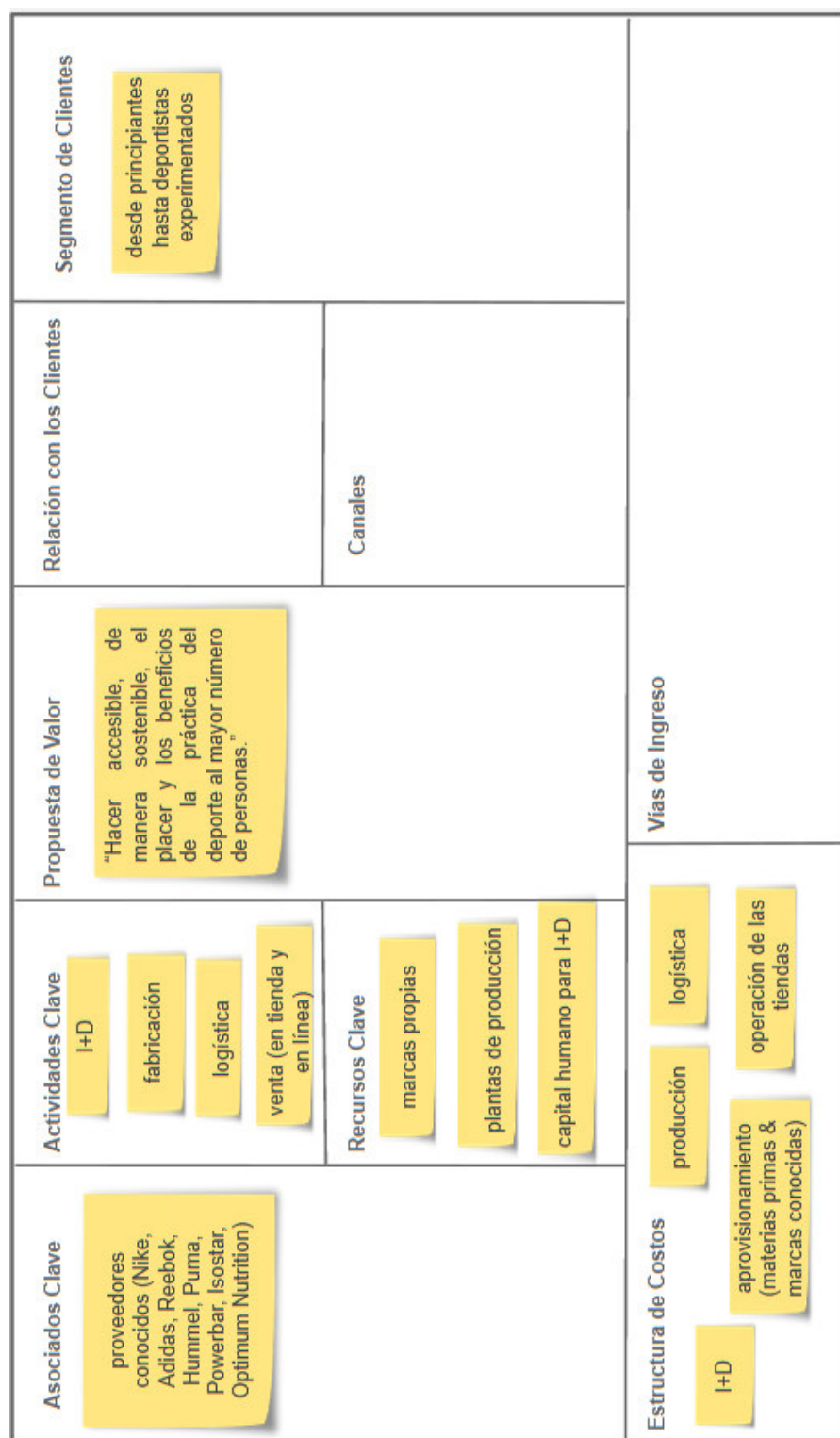


Imagen 5: Business Model Canvas para Decathlon (Elaboración propia)

La característica clave en el modelo de negocio de la cadena de artículos deportivos *Decathlon* es la verticalización de su cadena de suministro. Aunque haya colaboraciones con fabricantes conocidos tales como *Nike* y *Adidas*, *Decathlon* se centra en la oferta de productos de sus 20 marcas blancas; las denominadas *Passion Brands*. En algunos países, la cuota de dichas marcas

se cifra en el 90% (Ritzer, 2019). Tal y como explica la empresa, tener los propios centros de I+D permite unir los recursos e innovaciones, lo cual provoca una mejora de eficiencia y, por consecuencia, un ahorro significativo de costes (*Decathlon*, 2017).

El núcleo de la empresa está formado por el mencionado departamento I+D, que desarrolla las marcas blancas que son tan relevantes para el negocio de *Decathlon*. Cada día, 50 ingenieros y científicos participan en innovar y diseñar nuevos productos en el centro de investigación en el norte de Francia. De este modo, se



Imagen 6: Centro de investigación de Decathlon (*Decathlon*, 2020b)

desarrollan más de 2.000 productos cada año. En todos estos trabajos, el enfoque está en la funcionalidad. En lugar de un diseño espectacular tal y como se puede encontrar en los artículos de fabricantes conocidos como *Adidas*, *Decathlon* desarrolla artículos funcionales y simples. Esto resulta en un ahorro significativo en los costos productivos (*Decathlon*, 2017).

Para un mejor desarrollo de producto de las respectivas marcas blancas, cada *Passion Brand* tiene su propio centro de desarrollo. En lo que se refiere a la mejora de los productos, *Decathlon* ha optimizado su proceso de investigación y desarrollo I+D, implementando el concepto de *Co-Creation*. Este último se refiere a la colaboración de las organizaciones con los usuarios para crear soluciones innovadoras que satisfagan considerablemente las necesidades de las personas (Daiberl et al., 2016). Es por eso que dicho *category killer* ya ubica sus centros de desarrollo cerca del lugar donde se practica el deporte correspondiente, lo que permite a sus empleados vivir el deporte y, por lo tanto, aportar las ideas de los usuarios para la innovación de los productos. No solamente se está colaborando con los empleados para innovar productos, sino también con clientes. De esta forma, cada año empleados y clientes prueban más de 3000 prototipos en talleres (Gerke; Benson-Rea, 2017). Por esto *Decathlon* afirma que:

“Somos diseñadores, fabricantes y distribuidores de nuestros propios productos, lo que nos permite revisar de forma continua tanto nuestra política de precios como la calidad de toda nuestra oferta con el objetivo de ofrecer a nuestros usuarios la mejor relación técnica – precio.” (*Decathlon*, 2020a)

Dicha fuerza del departamento I+D se combina con un segmento muy amplio de clientes: deportistas de todos los niveles practicando tanto deporte individual como deporte en equipo. Por consecuencia, *Decathlon* puede producir sus productos a gran escala. Para tener una idea

concreta: los centros logísticos en España registraron más de 500 millones de artículos expedidos en 2019 (*Decathlon*, 2020b).

Conforme a este volumen de producción, las tiendas de este *category killer* se caracterizan por sus grandes superficies de ventas. Sirve de ejemplo el local de *Decathlon* en el centro comercial madrileño “La Vaguada” que cuenta con una superficie de 710 metros cuadrados con tan solo 24 empleados (Morales, 2019). En general, *Decathlon* se centra en el concepto de autoservicio. A inicios del año 2019, la empresa ha ampliado dicho concepto mediante la incorporación de cajas de libre servicio que funcionen con la tecnología RFID (*Decathlon*, 2019). La correspondiente práctica de reducir el número de empleados al mínimo baja considerablemente la cuota de costes fijos de la empresa.

Asimismo, *Decathlon* logra ahorrar costes mediante una localización favorable de sus tiendas físicas. Sus tiendas están principalmente localizadas en grandes centros comerciales y/o en nodos de transporte. En el mapa (imagen 7) se muestran los

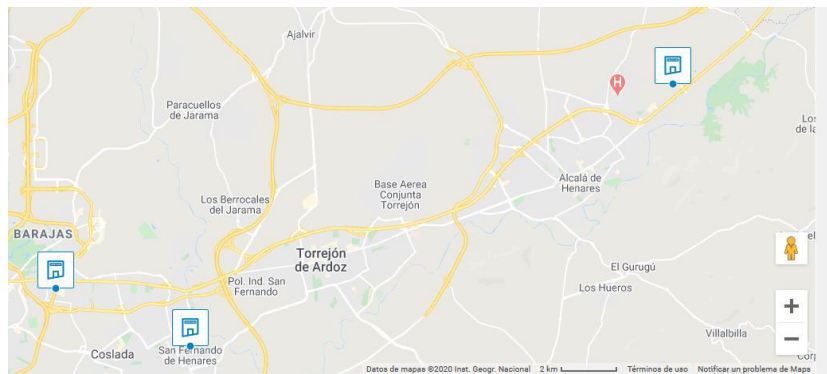


Imagen 7: Establecimientos de *Decathlon* en el Corredor del Henares (*Decathlon*, 2020c)

establecimientos de *Decathlon*; en la zona entre Alcalá de Henares y Madrid se puede ver claramente dicha tendencia: los tres establecimientos están localizados en centros comerciales (Alcalá de Henares: *C. C. La Dehesa*, San Fernando de Henares: *C. C. Camino Real* y Madrid: *C. C. Plenilunio*) (*Decathlon*, 2020c). Esta es una de las razones por las que *Decathlon* ahorra recursos económicos, pues por lo general no cuenta con los costes relacionados con alquileres caros en centros urbanos. A pesar de que también cuente con tiendas en plenos centros urbanos, éstos a veces en el formato “*Decathlon City*” con un surtido limitado, la mayoría está en ubicaciones más favorables (*Decathlon*, 2020c).

Otro aspecto en el que *Decathlon* reduce considerablemente costes es en el diseño de la tienda. El autor Christoph Neßhöver de la revista “Manager Magazin” describe el interior simple de una tienda nueva de *Decathlon*. Tal como señala, la instalación parece casi provisional. Por ejemplo, se encuentran restos del anterior inquilino.



Imagen 8: Interior de una tienda de Decathlon (Roosblad, 2018)

Asimismo, las estanterías no están instaladas de forma permanente, sino que sólo están montadas sobre ruedas. En lugar de diseñarlas de forma decorativa, se intenta almacenar el máximo número de productos en ellas. Además, tampoco se observan esfuerzos especiales en cuanto a la construcción. El techo, por ejemplo, no está enyesado, pues se puede ver todo el cableado eléctrico (Neßhöver, 2017). Tal como también se puede ver en la imagen cinco, se trata de un diseño sencillo, orientada a la venta de muchos productos (estanterías altas, etc.). Todo esto puede atribuirse a la gestión de costes de *Decathlon*. Para lograr el liderazgo en precios, la compañía se centra en la austeridad. Conforme a su gestión de costes, el diseño de la tienda es un factor neutral en cuanto a la atractividad del negocio. Por lo tanto, no hay necesidad de invertir recursos en el diseño interior.

El concepto de austeridad por parte de *Decathlon* también se puede identificar en su estrategia de mercadeo, pues las actividades relacionadas con este se centran principalmente en formas digitales, que resultan más económicas. La empresa no distribuye publicidad impresa y renuncia a patrocinar equipos de deporte (*Decathlon*, 2020d).

Debido a los mencionados métodos, *Decathlon* puede permitirse ofertar sus productos a precios muy bajos. Por eso se pueden encontrar precios, como por ejemplo la camiseta sin mangas para mujeres de la marca blanca, que tiene un precio habitual de 2,99€ (*Decathlon Online Shop*, cifra a fecha de 15/04/2020).

Además, *Decathlon* cuenta con una fuerte presencia online. A pesar de una regresión en su facturación del 3% en el año 2018, al mismo tiempo hubo un incremento del 30% en las ventas online. El director general de *Decathlon* España, Javier López, lo atribuye a la “firme apuesta por la omnicanalidad” de su empresa (Quelle, 2019).

Hoy en día, su volumen de ventas alcanzó una facturación anual en 2018 de 1.661 millones de euros (El Economista, 2019), que convierte a *Decathlon* en una fuente relevante de los ingresos

de grandes fabricantes tales como *Adidas*. Este hecho les prohíbe perder a *Decathlon* como cliente clave. Por esta razón, a pesar de que *Adidas* aspiró a reducir significativamente el suministro a *Decathlon* en el año 2018 y a romper la relación comercial completamente en año 2019 tal como había anunciado el director financiero Harm Ohlmeyer, *Adidas* actualmente está suministrando más mercancía que nunca. El impacto en el mercado por parte de *Decathlon* es simplemente demasiado grande para dejar ir la oportunidad de vender sus productos a través de dicha cadena. *Adidas* finalmente quiere "estar presente donde los clientes quieran comprar nuestros productos" como dice una portavoz del consorcio alemán (Ritzer, 2019).

Dicho poder de negociación de *category killer* le permite a *Decathlon* comprar los productos de reconocidas marcas como *Adidas* a un precio muy económico y ofrecerlos, por consiguiente, a un precio favorable.

Sirve como ejemplo la camiseta “Belgien Heimtrikot” de *Adidas* que cuesta 34,98€ en la tienda oficial de *Adidas* mientras que la misma es ofertada por 14,99€ en *Decathlon* (*Adidas Online Shop & Decathlon Online Shop*, cifras a fecha de 15/04/2020). Esto representa una diferencia de precios de más del 50%.



Imagen 9: Diferencia de precios Venta online de Adidas y de Decathlon (*Adidas Online Shop & Decathlon Online Shop*, cifras a fecha de 15/04/2020)

Como *Decathlon* representa una empresa fundamental para el mercado de artículos deportivos, es necesario para un análisis más profundo de este *category killer*, examinar la situación económica de esta sociedad anónima. La información financiera que se analiza procede del informe de auditoría que presenta las cuentas anuales de *Decathlon* al día 31 de diciembre de 2018, emitido por la empresa de consultoría PWC (2019) y que fue publicado en julio del año 2019.

Tal como está descrito en el apartado *memoria de la empresa* de dicho documento, *Decathlon* no mantiene activos financieros cotizados (PWC, 2019, p.14).

Decathlon España SAU, al igual que *Decathlon* en otros países como Francia, ofrece a sus empleados la oportunidad de convertirse en accionistas de la empresa (*Decathlon*, 2020f). Esta participación económica por parte de los empleados no sólo sirve para atraer nuevos candidatos y aumentar la motivación de los trabajadores, también sirve de apoyo para realizar la estrategia de la compañía (*Decathlon*, 2020f). Tal como lo describe el periodista François Lecocq en la revista francesa LSA, dicha estructura accionaria exclusivamente para los empleados representa “una verdadera piedra angular en la política salarial de *Decathlon*” (Traducido del francés; Lecocq, 2016).

Asimismo, involucrar a los empleados en el desempeño económico de la empresa también promueve la lealtad de los mismos (Lecocq, 2016). Otro factor positivo para la empresa de una estructura de acciones como tal es la mejora de la liquidez (Lecocq, 2016).

En su dossier corporativo del año 2020, *Decathlon* informa sobre este accionariado. Según dicha fuente, más del 80% de los trabajadores en España posee acciones de la empresa (*Decathlon*, 2020b, p.48).

En la siguiente tabla, se puede ver la estructura de activos de la empresa. La tabla es una elaboración propia que se ha creado a partir de los datos procedentes de la cuenta anual de *Decathlon* para los años 2018 y 2017. Se muestran y analizan los dos ejercicios económicos para identificar posibles desviaciones irregulares.

	2018	Porcentaje	2017	Porcentaje
Activo no corriente	381.086.938,00 €	100,00%	379.611.667,00 €	100,00%
Inmovilizado intangible	259.492,00 €	0,07%	39.930,00 €	0,01%
Inmovilizado material	361.798.836,00 €	94,94%	357.479.269,00 €	94,17%
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	2.396,00 €	0,00%	62.496,00 €	0,02%
Inversiones financieras a largo plazo	12.206.317,00 €	3,20%	12.042.901,00 €	3,17%
Activos por impuesto diferido	6.819.897,00 €	1,79%	5.750.426,00 €	1,51%
Activo corriente	311.850.746,00 €	100,00%	333.569.997,00 €	100,00%
Existencias	136.995.449,00 €	43,93%	128.686.784,00 €	38,58%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	27.849.101,00 €	8,93%	29.557.338,00 €	8,86%
Inversiones en empresas del grupo y asociados y corto plazo	122.480.542,00 €	39,28%	131.901.965,00 €	39,54%
Inversiones financieras a corto plazo	1.543,00 €	0,00%	1.543,00 €	0,00%
Periodificaciones a corto plazo	484.721,00 €	0,16%	930.629,00 €	0,28%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24.039.390,00 €	7,71%	42.491.738,00 €	12,74%
Activo total	692.937.684,00 €		713.181.664,00 €	

Tabla 1: Activo de Decathlon España en los años 2018 y 2017 (Elaboración propia con datos de: PWC, 2019, pp. 69-71)

En el año 2018, *Decathlon* contaba con un activo total de 692.937.684 euros. El activo no corriente, es decir los activos duraderos y poco líquidos, representa la mayor parte del activo total, cifrándose en 381.086.938 euros. Es muy llamativa la alta proporción de inversiones en material inmovilizado la cual es del 94,94%. Es casi igual de alta en el caso del ejercicio del año 2017 con 94,17%. El informe detallado sobre la estructura del activo de la empresa revela que este apartado consiste en inversiones en terrenos y construcciones, instalaciones técnicas y otro inmovilizado material y en inmovilizado en curso y anticipos. De los 361.798.836 euros, 272.890.487 euros representan inversiones en terrenos y construcciones lo cual equivale a una proporción del 75,43%. Considerando el modelo de negocio de la empresa, no sorprende que las inversiones en terrenos y construcciones sean una parte tan significativa de las inversiones totales. Tal como ya se ha expuesto, *Decathlon* actualmente cuenta con 171 tiendas en España, cinco centros logísticos regionales y dos centros continentales (*Decathlon*, 2020b). En el informe, se describe detalladamente que en 2018 se han abierto varias nuevas tiendas. Entre ellas están las tiendas en Cádiz, Lepe, Menora, Finestrat, Sagunto y Torrelavega. Asimismo, *Decathlon* durante este año realizó la reapertura del centro logístico de Getafe y realizó mejoras en mobiliario, simuladores y otros factores. Debido a esta fuerte expansión y mejora continua, hay necesidad de grandes inversiones para comprar terrenos y construir nuevas tiendas (PWC, 2019, p.16).

En los dos años observados, el segundo factor más importante dentro del activo no corriente son las inversiones financieras a largo plazo, que representan un 3,2% del activo no corriente para el año 2018 y una cuota casi igual de 3,17% para el año anterior.

Las existencias y las inversiones en empresas del grupo y asociados a corto plazo forman la mayor parte del activo corriente. Tanto en el año 2017, como en el año 2018 representan aproximadamente el 80% del mismo. Se trata exclusivamente de existencias de materiales comprados por la empresa y destinados a la posterior venta o comercialización, es decir, existencias comerciales (PWC, 2019, p. 70). Considerando la venta de artículos deportivos como una de las actividades clave de *Decathlon*, es de esperarse que las existencias comerciales representen una gran parte del activo corriente. Las inversiones en empresas del grupo y asociados a corto plazo no consisten en créditos a empresas sino en otros activos financieros.

Adicional al análisis de la estructura del activo de la empresa, es importante analizar su estructura financiera, es decir, el conjunto de las fuentes de financiación por las cuales la empresa finalmente opta (Jiménez Naharro & Palacín Sánchez, 2007). La estructura del pasivo

permite examinar los recursos financieros utilizados por parte de *Decathlon* para financiar las inversiones de la empresa.

La siguiente tabla muestra la estructura del pasivo de *Decathlon*. Se trata de una elaboración propia creada a partir de los datos procedentes de la cuenta anual de *Decathlon* para los años 2018 y 2017.

	2018	Porcentaje	2017	Porcentaje
Patrimonio neto	295.434.705,00 €	100,00%	298.491.813,00 €	100,00%
Fondos propios	295.434.705,00 €	100,00%	298.491.813,00 €	100,00%
Pasivo no corriente	57.473.321,00 €	100,00%	59.368.732,00 €	100,00%
Provisiones a largo plazo	4.741.928,00 €	8,25%	2.891.472,00 €	4,87%
Deudas a largo plazo	43.344.849,00 €	75,42%	46.234.304,00 €	77,88%
Pasivos por impuesto diferido	9.386.544,00 €	16,33%	10.242.956,00 €	17,25%
Pasivo corriente	340.029.658,00 €	100,00%	355.321.119,00 €	100,00%
Provisiones a corto plazo	16.098.464,00 €	4,73%	18.472.841,00 €	5,20%
Deudas a corto plazo	2.847.369,00 €	0,84%	2.847.369,00 €	0,80%
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	321.083.825,00 €	94,43%	334.000.909,00 €	94,00%
Total Pasivo	692.937.684,00 €		713.181.664,00 €	

Tabla 2: Pasivo de Decathlon España en los años 2018 y 2017 (Elaboración propia con datos de: PWC, 2019, pp. 72-73)

Tal como se observa en la tabla, la estructura del pasivo es similar tanto en el año 2017 como en el año 2018. En ambos casos, el patrimonio neto consiste totalmente en fondos propios. Asimismo, las deudas a largo plazo representan la mayor parte del pasivo no corriente con una proporción del 75,42% en el año 2018. Para el año 2017 era casi igual de alta, cifrándose en el 77,88%. En ambos años, las deudas a largo plazo están compuestas en su totalidad por deudas con entidades de crédito (PWC, 2019, p.18). El pasivo corriente consiste principalmente en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar. De éstas últimas, las obligaciones a corto plazo con proveedores, empresas del grupo y asociados representan la mayor parte. Considerando que *Decathlon* compra un gran volumen de mercancías para venderlas en sus tiendas, dichas obligaciones son muy coherentes con la actividad realizada por parte de la empresa.

Para entender mejor la estructura de financiación de la empresa, se muestra una tabla adicional que indica el porcentaje de los diferentes apartados del pasivo.

La siguiente tabla, igualmente una elaboración propia a partir de los datos procedentes de la cuenta anual de los años 2018 y 2017 muestra el porcentaje de los diferentes rubros.

	2018	Porcentaje	2017	Porcentaje
Patrimonio neto	295.434.705,00 €	42,64%	298.491.813,00 €	41,85%
Pasivo no corriente	57.473.321,00 €	8,29%	59.368.732,00 €	8,32%
Pasivo corriente	340.029.658,00 €	49,07%	355.321.119,00 €	49,82%
Total pasivo	692.937.684,00 €	100,00%	713.181.664,00 €	100,00%

Tabla 3: Porcentajes específicos de los distintos apartados del pasivo de Decathlon España en los años 2018 y 2017
(Elaboración propia con datos de: PWC, 2019, pp.72-73)

Dicha tabla indica la gran relevancia del capital ajeno el cual compone el 57,36% en el año 2018 y el 58,14% en el año anterior. Por lo tanto, el ratio de endeudamiento es muy similar para los dos años. Para el año 2018, por ejemplo, se cifra en:

$$\frac{\text{Capital ajeno}}{\text{Capital propio}} = \frac{(57.473.321,00 + 340.029.658,00)}{295.434.705,00} = 1,345485051$$

Dado que el ratio de endeudamiento es mayor que uno, se puede derivar que los recursos ajenos de *Decathlon* superan a sus recursos propios. Esto significa que la deuda es mayor al capital propio. Otro aspecto clave que se puede identificar al examinar la estructura del pasivo de la empresa es el predominio del pasivo corriente, el cual constituye aproximadamente la mitad del pasivo total en los dos años observados. Por consecuencia, se puede derivar que la gran mayoría de las deudas de la empresa deben ser pagadas a corto plazo, es decir, en menos de un año.

Después de haber expuesto tanto la estructura de las inversiones con el análisis del activo, y la estructura financiera con el análisis del pasivo de *Decathlon*, ahora es necesario analizar la interrelación entre estos dos. Se sabe que para tener una estructura económico-financiera equilibrada y evitar una falta de liquidez, normalmente debe haber una parte de las inversiones a corto plazo que están financiadas a largo plazo. A dicha diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente se le denomina fondo de maniobra (Crespo Espert, Crecente Romero & Mir Fernández).

Tal como se puede ver en la siguiente tabla, en el caso de *Decathlon*, el fondo de maniobra tanto en el año 2018 como en el año anterior es negativo, ya que en ambos casos el activo corriente es inferior al pasivo corriente.

	2018	2017
Activo corriente	311.850.746,00 €	333.569.997,00 €
Pasivo corriente	340.029.658,00 €	355.321.119,00 €
Fondo de maniobra	-28.178.912,00 €	-21.751.122,00 €

Tabla 4: Fondo de maniobra de Decathlon España en los años 2018 y 2017 (Elaboración propia con datos de: PWC, 2019, p. 69-73)

Por lo tanto, se puede considerar una situación de desequilibrio financiero, ya que el activo corriente es inferior al pasivo. Por esta razón, desde una vista teórica, hay un desequilibrio en la estructura financiera de la empresa. Nos indica que se financia parte del activo no corriente con el pasivo corriente lo cual puede llevar a problemas de liquidez, pues que las deudas deben ser pagadas en el momento pactado, pero tampoco se puede descartar un escenario en el que el activo corriente no se pueda liquidar en el momento pactado (García Parra & Jordà Lloret, 2004, p.148).

Sin embargo, el fondo de maniobra depende de varios factores, entre ellos del sector y del tamaño de la empresa. Dado que empresas de distribución comercial venden al contado al consumidor final pero suelen realizar pagos aplazados a sus proveedores, es normal que dicho tipo de empresa tenga un fondo de maniobra negativo (García Parra & Jordà Lloret, 2004, p.148). Es así para muchas empresas de superficie grande. Tal como explica el periodista de “Pymes y Autónomos”, Diego Lorenzana (2016), es por esto que las grandes cadenas de supermercados tales como Mercadona y DIA operan de manera habitual y exitosa con fondos de maniobra negativos.

Por lo tanto, se puede decir que *Decathlon* tiene una sólida estructura financiera, tanto para el sector como para el tamaño de la empresa.

Sin embargo, adicionalmente al análisis del activo y del pasivo de la empresa, para una posible comparación con otras empresas es relevante mirar una importante figura clave para la compañía, la cual es la rentabilidad sobre los activos (ROA). Este indicador “muestra el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos promedio de la empresa” (Miguel & Pinelo, 2011). Se calcula dividiendo el resultado de explotación entre los activos totales. Para obtener un porcentaje, se multiplica por 100.

Los datos sobre el resultado de explotación para el cálculo del ROA en el caso de la empresa *Decathlon* igualmente provienen de la cuenta anual al día 31 de diciembre de 2018, emitido por la empresa de consultoría PWC (PWC, 2019) y que fue publicado en julio del año 2019. Según dicha fuente, el resultado de explotación en el año es de 128.994.901 euros (PWC, 2019, p. 74).

Por lo tanto, el ROA se cifra en:

$$ROA = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activos totales}} * 100 = \frac{128.994.901,00}{692.937.684,00} * 100 = 18,6157 = 18,62\%.$$

Este ROA muestra un negocio rentable con los activos de *Decathlon*, ya que según la teoría, un ROA está considerado bueno a partir del 5% (Sarikas, 2019).

6.1.1.2 *Décimas*, SLU.

El segundo minorista más grande de artículos deportivos en España es la cadena española *Décimas* con una facturación anual de 196 millones de euros. Se trata de una Sociedad Limitada Unipersonal que tiene su sede en Alcobendas (El Economista, 2019).



Imagen 10: Tienda de *Décimas* (Atención al Cliente, 2020)

Esta cadena de artículos deportivos se funda en España en 1985 y empieza el negocio como mayorista. En 1987, *Décimas* entra al mercado al por menor con la apertura de la primera tienda en Madrid. Hoy en día, la cadena cuenta con más de 300 establecimientos en España. En total, *Décimas* está activa en cinco países en Europa. Desde el año 2006, *Décimas* vende sus productos también a través de su mercado online. La cadena española ofrece un gran surtido de productos textiles, calzado y accesorios para todo tipo de público y diferentes actividades deportivas. Igual que *Decathlon*, *Décimas* no solamente vende productos hechos por grandes fabricantes como *Adidas*, *Nike* o *Reebok*. Este *category killer* también cuenta con su propio departamento de I+D que desarrolla productos para las dos marcas blancas. Un ejemplo es la marca *Tenth*, “la marca propia más emblemática de la cadena con la que se trata de hacer llegar el deporte a todos los sectores de la población, manteniendo siempre unos de los precios más competitivos del mercado.” (*Décimas*, 2020). Desde 1992, *Décimas* también se expande a través del concepto del franquiciado (*Décimas*, 2020). *Décimas* cuenta con grandes superficies de venta. Sirve de ejemplo el nuevo local que

abrirá próximamente en la Gran Vía de Madrid, que contará con una extensión de 700 metros cuadrados (Tobar, 2020).

4.1.1.3 *Forum Sport*, SA.

El tercer minorista más grande de artículos deportivos en España es la cadena española *Forum Sport* con una facturación anual de 126 millones de euros. Se trata de una Sociedad Anónima que tiene su sede en Basauri (El Economista, 2019).



Imagen 11: Tienda de Forum Sport (CC Niessen, 2014)

Esta cadena de artículos se funda en el año 1991. Hoy en día cuenta con más de 50 establecimientos y tres outlets en el mercado nacional. A esto se suma su tienda online (Osada, 2019). Desde el año 1996 la empresa está integrada dentro del grupo cooperativo de distribución español *Eroski* (Forum Sport, 2020). En el año 2000, la empresa empieza a patrocinar a deportistas. En contraste con *Decathlon* y *Décimas*, *Forum Sport* vende exclusivamente productos de fabricantes externos. La gama de productos incluye artículos de marcas líderes tales como *Adidas*, *Reebok*, *New Balance*, *Garmin* y *Asics*. *Forum Sport* ofrece una experiencia especial al cliente para que las tiendas sean “un lugar de encuentro de deportistas” (Forum Sport, 2020). Por lo tanto, la empresa organiza, entre otros, entrenamientos, pruebas deportivas, talleres y charlas con deportistas (Forum Sport, 2020). Igual que *Decathlon* y *Décimas*, *Forum Sport* cuenta con grandes superficies de venta. Sirve de ejemplo la tienda en el centro comercial Niessen en Renteria, cuya sala de ventas supera los 800 metros cuadrados (Centro Comercial Niessen, 2014).

6.1.1.4 Depotvillage, SL.

El cuarto minorista más grande de artículos deportivos en España es la tienda de deportes online Deporvillage con una facturación anual de 45 millones de euros. Se trata de una Sociedad Limitada (El Economista, 2019). Deporvillage tiene su sede en Manresa. En la tienda online, se puede comprar un gran surtido de artículos deportivos para distintos tipos de deporte. La tienda se

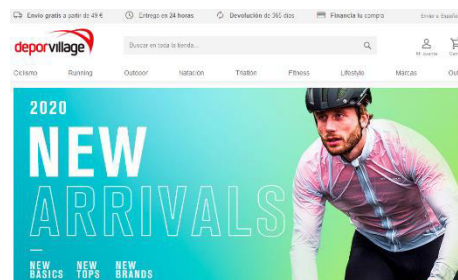


Imagen 12: Tienda de deportes online Deporvillage (Deporvillage, 2020)

funda en 2010. Para el año 2013 entra al mercado extranjero lanzando una tienda online en Italia y Francia. En el año 2018, Deporvillage lanza nuevas webs en alemán e inglés y sigue con la expansión a nivel mundial. Por lo tanto, hoy en día, la tienda online comercializa sus artículos en más de 200 países de todo el mundo. Deporvillage está especializada en primeras marcas. Es por esto que la gama de productos incluye productos de marcas reconocidas tales como Adidas, New Balance, Asics, PowerBar, GoldNutrition y Garmin (Deporvillage, 2020).

6.1.2 Los cuatro *category killers* más grandes en Alemania

Después de haber expuesto los cuatro *category killers* más grandes en el mercado español, se va a analizar la situación en Alemania. Dicho análisis se basa en el Ranking elaborado por el EHI Retail Institute que recoge las diez empresas más grandes según su facturación en el año 2018 dentro el comercio al por menor de artículos deportivos en Alemania. El análisis mostrará una duplicación en el caso de Decathlon. Esto significa que tanto España como Alemania cuentan con esta empresa como la principal minorista de artículos deportivos (Lebensmittel Zeitung, 2019).

Rang	Unternehmen	Nettoumsatz in Millionen Euro	Anzahl der Verkaufsstellen (absolut)
1	Decathlon (Oxylane Group)*	471	65
2	SportScheck inkl. HotSpot (Otto)*	300	19
3	Karstadt Sports*	182	28
4	Globetrotter*	174	12

Imagen 13: Ranking de los *category killers* más grandes del comercio al por menor de artículos deportivos en Alemania (Lebensmittel Zeitung, 2019)

6.1.2.1 Decathlon Deutschland SE & Co. KG

Tal como es el caso de España, el principal minorista de artículos deportivos en Alemania es el grupo francés *Decathlon*, con una facturación anual de 471 millones de euros (Lebensmittel Zeitung, 2019). Se trata del grupo alemán de la empresa que ya se ha analizado en el apartado de los *category killers* de España. La forma legal corresponde al concepto de una Sociedad Limitada en España.

Hoy en día, la cadena francesa cuenta con 81 tiendas, dos centros logísticos y una tienda online en Alemania (*Decathlon*, 2020e). Al igual que en España, *Decathlon* en Alemania se caracteriza, entre otros, por las grandes superficies de ventas y la plantilla pequeña. Sirve de ejemplo la tienda en Kiel que es de 2.800 metros cuadrados y cuenta con solo 40 empleados (Schmitz, 2019).

6.1.2.2 SportScheck GmbH

El segundo minorista más grande de artículos deportivos en Alemania es la cadena alemana *SportScheck* con una facturación anual de 300 millones de euros



Imagen 14: Tienda de SportScheck (SportScheck, 2020b)

(Lebensmittel Zeitung, 2019). Su forma legal corresponde a la de una Sociedad Limitada. La empresa tiene su sede en Múnich, es fundada en 1946, pero antes perteneció a una multinacional alemana de comercio y servicios, al grupo *Otto*, y a inicios del año 2020 fue adquirida por la cadena alemana *Galeria Karstadt Kaufhof GmbH* (Kolf, 2019).

Hoy en día, la empresa cuenta con 17 tiendas físicas en Alemania. A esto se suma una tienda online. *SportScheck* ofrece artículos deportivos para los distintas disciplinas deportivas. Igual que *Decathlon*, *Décimas* y *Forum Sport*, *SportScheck* tiene un propio departamento de I+D y cuenta con cuatro marcas propias. La gama de productos incluye artículos de más de 500 marcas. Entre ellos se encuentran también marcas conocidas tales como *Adidas*, *Asics*, *Brooks*, *Fjällräven*, *Garmin*, *Jack Wolfskin*, *Nike* y *PowerBar* (*SportScheck*, 2020a). Tal como es típico para un *category killer*, las tiendas de *SportScheck* se caracterizan por su gran superficie. Sirve como ejemplo la tienda en Núremberg con sus 3.648 metros cuadrados (*Sport Scheck*, 2020b).

SportScheck ofrece varios servicios adicionales a sus clientes. De este modo ofrece, entre otros servicios, un análisis de las zapatillas en la cinta de correr y ajustes a las botas de esquiar (*SportScheck*, 2020a).

Asimismo, *SportScheck* es conocido por los eventos que organiza anualmente. Cada año, 85.000 deportistas participan en eventos tales como carreras en centros urbanos, los denominados “*SportScheckRUNs*” (*SportScheck*, 2020c).

6.1.2.3 *Karstadt Sports GmbH*

El tercer minorista más grande de artículos deportivos en Alemania es la cadena alemana *Karstadt Sports* con una facturación anual de 182 millones de euros (Lebensmittel Zeitung, 2019). Su forma legal corresponde a la de una Sociedad Limitada. La empresa tiene su sede en Essen y pertenece a la cadena alemana *Galeria Karstadt Kaufhof GmbH* que se funda en 1881 (Tenberg & Hielscher, 2020).

Dado que la adquisición de la cadena *SportScheck* apenas se ha confirmado y todavía no hubo ningún negocio de forma conjunta, este trabajo recogerá las dos cadenas individualmente. Sin embargo, es imprescindible discutir la tendencia de consolidación continua que se puede identificar en dicho mercado. Tal como indica el gerente de la nueva cadena, Thomas Wanke, el plan es defenderse juntos contra el competidor más grande: *Decathlon* (Gassmann, 2020).



Imagen 15: Tienda de Karstadt Sports (Karstadt Sports, 2020a)

Karstadt Sports cuenta con 32 tiendas físicas y una tienda online en Alemania y ofrece productos para diferentes tipos de deporte tales como fútbol, caminata y ciclismo (Karstadt Sport, 2020). A pesar de que haya tres marcas propias, *Karstadt Sports* se quiere distanciar del segmento de precio bajo que tiene *Decathlon*. Es por esto que los artículos de marca blanca se encuentran en el segmento de precio elevado. Asimismo, la cadena centra su negocio en colaborar con fabricantes de marcas conocidas y de alta gama tales como *Adidas*, *Mammut* y *Schöffel* (Gassmann, 2020).

A esto se suma un servicio al cliente más pronunciado. Igual que *SportScheck*, *Karstadt Sports* aspira a ofrecer un asesoramiento profundo, por consiguiente, la cadena afirma que proporciona la combinación perfecta de “las mejores marcas, selección, calidad, asesoramiento, gama, servicio e innovaciones. Porque nuestra pretensión es ofrecerte el ‘mejor deporte en el lugar’.” (*Karstadt Sports*, 2020b). Igual que los *category killers* anteriormente expuestos, *Karstadt Sports* se caracteriza por la gran superficie de sus tiendas, como la ubicada en Kiel que cuenta con 3.600 metros cuadrados (Etailment, 2012).

6.1.2.4 *Globetrotter Ausrüstung GmbH*

El cuarto minorista más grande de artículos deportivos en Alemania es la cadena alemana *Globetrotter* con una facturación anual de 174 millones de euros (Lebensmittel Zeitung, 2019). Su forma legal corresponde a la de una Sociedad Limitada. La empresa tiene su sede en Hamburgo.

Globetrotter ofrece una amplia gama de productos para todo tipo de actividades al aire libre y para viajar. Se funda en 1979. La cadena se centra en ofrecer productos de alta gama y hoy día cuenta con 17 tiendas físicas en



Imagen 16: Interior de la tienda *Globetrotter* en Dresden (Krombholz, 2019)

Alemania. A esto se suma la tienda online. Asimismo, *Globetrotter* se caracteriza por la experiencia especial que ofrece en sus tiendas: los empleados están informados para dar un asesoramiento competente y en las denominadas “tiendas de aventura” los clientes pueden probar los productos en condiciones más reales. Esto permite probar las canoas en piscinas adentro de sus instalaciones, o el abrigo de nieve en cámaras de frío (*Globetrotter*, 2020).

La gama de productos incluye muchos artículos de marcas conocidas tales como *Fjällräven*, *Osprey*, *The North Face* y *Patagonia* (*Globetrotter*, 2020). Sin embargo, tal como muchos otros *category killers* mencionados, *Globetrotter* también desarrolla sus propios productos con un propio departamento de investigación y desarrollo. A pesar de que también cuenta con producción propia, su estrategia también se puede diferenciar de los demás *category killers* expuestos. *Globetrotter* inicialmente tuvo dos marcas blancas: *Meru* y *Kaikkialla*. Mientras que

Meru representaba los productos para la vida cotidiana, *Kaikkialla* era la marca de productos que cumplen con los requisitos de deportistas más demandantes y avanzados (Geis, 2020). Los productos de ambas marcas pertenecieron a un segmento de precio más económico que los productos ofrecidos de otras marcas conocidas, pero más elevado que los productos ofrecidos por *Decathlon* como la empresa ejemplar en términos de liderazgo de precio. En el año 2015, *Globetrotter* decidió unificar las dos marcas en una sola, la denominada marca *Frilufts*. El gerente Andreas Bartmann justifica la decisión de la siguiente manera: “Como ahora tenemos exclusivamente *Frilufts*, esto nos permitirá tener una identidad de marca más consistente y una apariencia más clara” (Mayer, 2017). Por tal motivo *Frilufts* es la única marca propia que gestiona *Globetrotter*.

Además, igual que los *category killers* expuestos anteriormente, *Globetrotter* se caracteriza por su gran superficie de venta, como su tienda en Múnich que cuenta con 6.500 metros cuadrados (Krombholz, 2019).

6.1.3 Evaluación: Similitudes y diferencias de la situación actual de los *category killers* en España y Alemania

Tal como ya se ha podido observar en las cifras actuales de las tiendas de *Decathlon* para España y Alemania, dicho *category killer* tiene una presencia más fuerte en el país sureño. En España, la cadena francesa cuenta con más del doble de establecimientos (171; Alemania: 81) que indica una penetración en el mercado mucho más fuerte que en Alemania.

Dicha penetración también se ve reflejada en la facturación anual que se cifra 1.661 millones de euros para el caso de España; más de tres veces de lo que factura la empresa en Alemania (471 millones de euros). Dicha diferencia se hace evidente si se toma en consideración que, a pesar de que Alemania es más pequeño (357.022 km²) que España (505.370 km²), el país centroeuropeo tiene más del doble de habitantes por km² (234,4) que el situado en la península ibérica (93 habitantes por km²) (Bundeszentrale für Politische Bildung, 2020). A la mayor densidad demográfica de Alemania se le suma un rendimiento económico más alto (Producto Interior Bruto a precios de mercado agregado: 3.435.210.000 mil euros en el año 2019) que España para el mismo año (1.245.331.000 mil euros) (Eurostat, 2020). Considerando el alto rendimiento económico en Alemania, es muy llamativo que el principal *category killer* cuente con menos establecimientos en Alemania que en España.

Queda demostrado que el predominio del principal *category killer Decathlon* en España, es mucho mayor en comparación con la penetración de mercado que cuenta en Alemania.

Además de la comparación internacional entre el volumen de negocios de la cadena *Decathlon* y del número de tiendas en España y Alemania, es interesante comparar los datos de éste con los de los demás *category killers* expuestos anteriormente en el marco de un análisis nacional.

Para dicho análisis, es de especial interés la comparación de la facturación de *Decathlon* como el líder en la venta de artículos deportivos con la facturación de las empresas que, detrás de *Decathlon*, registran más ventas, ya que esto proporciona una visión sobre la distribución de éstas en el mercado de artículos deportivos en cada país respectivamente.

En España, la situación es la siguiente: Tal como se ha expuesto, en el año 2018, *Decathlon* como el principal *category killer* generó unas ventas en valor de 1.660.879.300 euros. El segundo *category killer* más grande en términos de facturación ha sido la empresa *Décimas*. Dicha empresa ha tenido una facturación de solo 196.382.662 euros lo cual equivale al 11,8% de la facturación de *Decathlon*. Esta tendencia también se ve confirmada fuertemente en el caso de los demás *category killers*. *Forum Sport* como la tercera empresa más grande, solamente facturó el 7,6% de la facturación de *Decathlon* (125.826.000 euros). La diferencia más marcada se nota en el caso de *Deporvillage* como la cuarta empresa más grande, la cual facturó solamente el 2,7% del volumen de ventas de *Decathlon* (44.867.759 euros). Estos números indican claramente que la penetración en el mercado español por parte de *Decathlon* es muy superior a la de sus competidores. La cadena francesa venció a la competencia por un amplio margen en España, facturando en 2018 más de cuatro veces la facturación de sus tres principales rivales juntos (22,1%).

A diferencia del mercado de artículos deportivos dominado por *Decathlon* en España, en Alemania la situación se presenta más equilibrada entre los mayores competidores. Tal como se ha demostrado, *Decathlon* también encabeza el mercado minorista de artículos deportivos en Alemania. En el año 2018, la empresa facturó 471 millones de euros. Mientras que en España, la facturación de los demás *category killers* son muy inferiores a la del líder, *SportScheck* como la segunda empresa más grande en el respectivo mercado alemán facturó el 63,7% del volumen de ventas de *Decathlon* (300 millones de euros). Dicha situación mucho más equilibrada que en el caso de España también se ve confirmada por las cifras para los otros *category killers* expuestos. *Karstadt Sports* como el tercer *category killer* más grande generó

ventas que alcanzaron 38,64% de la facturación de *Decathlon* (183 millones de euros). Incluso para el cuarto *category killer* más grande de Alemania, las cifras son similares: *Globetrotter* facturó el 36,9% del volumen de ventas de *Decathlon*. Estas cifras demuestran claramente que, aunque *Decathlon* es el líder en el mencionado mercado, su liderazgo no es igualmente marcado como en el caso de España. El mercado es mucho más equilibrado entre los diferentes grandes competidores.

Sin embargo, se puede decir que, tanto en España como en Alemania, el mercado minorista de artículos deportivos tiene una estructura competitiva oligopólica. En ambos casos el mercado se caracteriza por pocos proveedores y muchos demandantes (Bruhn, 2010). Asimismo, tal como ya se ha mencionado en el apartado detallado sobre *Decathlon*, debido a la alta penetración en el mercado, estos *category killers* disfrutaban de un gran poder de negociación.

6.2. Situación actual de los *small players* en España y Alemania

Para una mejor comprensión del mercado de artículos deportivos en España y Alemania, no solamente es importante analizar la situación de las grandes empresas que dominan el mercado, pues también es relevante observar la situación de las pequeñas empresas que están presentes en él. Tal como ya quedó demostrado en ambos países, las grandes empresas registran facturaciones considerables. Esto ya indica que la situación en el mercado para las empresas más pequeñas no es fácil, ya que debido a su penetración poco marcada, no disponen de un gran poder de negociación. Es por esto que, en un primer lugar se va a exponer la difícil situación de los pequeños actores. En un segundo lugar, se va a estudiar la formación de grupos transempresariales que actúen como centrales de compras como un posible método para ganar un mayor poder de negociación. Dichos análisis se realizarán para cada país, respectivamente.

6.2.1 Situación actual de los *small players* en España

6.2.1.1 Problemática de los *small players* en España

“Cuando un *Decathlon* llega a ciudades pequeñas como Ciudad Real, y se ha visto en Toledo o Talavera de la Reina, durante los tres primeros meses hace mucho daño a las ventas del resto del comercio. [...] Sabemos que vamos a notar un bajón muy importante en las ventas y que el sector se va a resentir.” (García del Castillo, 2014)

Éstos han sido las palabras del presidente de la Asociación Comercial de Ciudad Real y franquiciado de *Deportes Cronos*, Lorenzo Serrano, antes de la apertura de un establecimiento

de *Decathlon* en Ciudad Real. Por el surgimiento de este nuevo competidor, Serrano estima una reducción en las ventas de artículos deportivos del 40% para el pequeño comerciante. Tal como expone el economista, el pequeño comercio tiene sus fortalezas en "la proximidad, la especialización [y] la atención directa" (García del Castillo, 2014), pero se ven afectados considerablemente por el fuerte liderazgo en precios por parte de *Decathlon*.

Sobre todo, las marcas propias de *Decathlon* ayudaron considerablemente a la empresa a alcanzar dicha posición de líder en términos tanto de costes como de precios. Ya se ha explicado que el aspecto clave en el modelo de negocio de la cadena de artículos deportivos *Decathlon* es la verticalización de su cadena de suministro. Adicionalmente a las colaboraciones con fabricantes conocidos tales como *Nike* y *Adidas*, *Decathlon* se centra en la oferta de productos de sus 20 marcas blancas, las denominadas *Passion Brands* las cuales en algunos países incluso alcanzan cuotas del 90% (Ritzer, 2019). Para las grandes empresas tales como *Decathlon*, realizar la investigación y desarrollo por cuenta propia permite unir los recursos e innovaciones que mejoran la eficiencia y, por consecuencia, causa un ahorro considerable de costes (*Decathlon*, 2017). En el caso especial de *Decathlon*, dicha cadena trabaja diariamente con 50 ingenieros y científicos para innovar y diseñar nuevos productos en el centro de investigación (*Decathlon*, 2017). Esto representa un gran compromiso en términos financieros ya que conlleva un coste de personal elevado. Es evidente que un pequeño comerciante no dispondrá de los recursos suficientes para tener propios centros de investigación y desarrollo como tal. Por lo tanto, la estrategia de propias marcas no es imitable para un minorista pequeño particular.

Debido a su tamaño reducido, el pequeño minorista no puede crear las economías de escala que logra alcanzar una tienda como *Decathlon*. Esto último es la gran fortaleza de los *category killers*: crear economías de escala mediante las grandes superficies de ventas y los extensos almacenes (Spector, 2005).

Además, debido al tamaño reducido, el pequeño comercio no puede obtener el mismo alcance como un *category killer* con numerosos establecimientos. Esta penetración poco marcada en el mercado por parte de los pequeños comercios hace que sean menos interesantes para los grandes fabricantes como los previamente mencionados *Nike* o *Adidas*. El empresario Ignasi Puig describe la situación para el pequeño comercio particular de artículos deportivos de la siguiente manera:

“[...] al final no quedará nadie independiente, porque no podrán competir con operadores verticales como *Decathlon*, que se han convertido en los *category killers* que han dejado

al resto fuera. Las grandes multinacionales no quieren hablar con pequeños empresarios, sólo quieren negociar con grandes empresas.” (García & Riera, 2014)

Este poco poder de negociación representa una clara desventaja para las pequeñas tiendas de artículos deportivos, ya que no les permite ofrecer productos de marca con un rendimiento económico considerable.

El científico de deporte y empresario, Carlos Tejero, menciona que, debido a la mencionada concentración en el mercado de artículos deportivo, los pequeños minoristas del mercado no siempre pueden acceder a productos de grandes marcas. Asimismo, explica que en caso de que una empresa pequeña tenga contacto con los grandes fabricantes, el acceso es limitado y las condiciones son complicadas (García & Riera, 2014).

Aunque el pequeño comercio tiende a estar especializado y no ofrecer marcas muy económicas, puede en algunos casos contar con la venta de algunos productos de entrada de gama. Sin embargo, como *Decathlon* se convirtió en la tienda principal para productos deportivos más económicos, el consumidor ya no acude a las pequeñas tiendas para comprarlas. Es por esto que el propietario de un negocio de montaña en Mallorca, Carles Raimundo, en relación a la presencia de *Decathlon* en la isla, habla de una pérdida de las primeras gamas y afirma que “*Decathlon* nos ha arrebatado los primeros precios.” (Alonso, 2019). Como las grandes empresas tales como *Decathlon* ofrecen productos muy económicos, los pequeños comerciantes, con el fin de diferenciarse de estos *category killers*, se especializan incluso más en la venta de productos de gama media-alta (Alonso, 2019).

Algunas pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de artículos deportivos mencionan que *Decathlon* sirve de gran ayuda para atraer gente al deporte la cual, una vez que se aficiona, acude a comprar productos en las tiendas especializadas (Alonso, 2019). Sin embargo, incluso el líder en términos de costes, *Decathlon*, ha mejorado su gama de productos. Los productos cubren las necesidades de todo tipo de atletas ya que han sido diseñados tanto para principiantes como para atletas avanzados e incluso muy experimentados (*Decathlon*, 2020a). Por lo tanto, el gran competidor francés incluso en la gama media-alta ya representa un peligro esencial para los pequeños comerciantes de artículos deportivos. Es por esto que el minorista mallorquín, Carles Raimundo, dice con preocupación que “también se ve mucho *Quechua* en escenarios más técnicos” (Alonso, 2019; nota adicional: *Quechua* es la marca de deporte de montaña de *Decathlon*).

Tal como señalan algunos minoristas, la competencia tan fuerte en forma de grandes empresas con enormes superficies, poca atención al cliente y una venta en masa causa que “cada puesto de trabajo que crea una gran superficie comercial destruye 4 en el pequeño comercio” (Hermoso, 2011). Tal como indica Hermoso con respecto a la apertura de un establecimiento de *Decathlon* en Jaén, “las 30 tiendas [pequeñas] afectadas cerrarán y 90 jaeneros se irán al paro sin alternativa alguna junto a 190 comprovincianos del Hinterland de *Decathlon* a cambio de los “70 empleos” basura que creará: Más ruina para Jaén.” (Hermoso, 2011).

Sin embargo, los grandes *category killers* de artículos deportivos no solamente representan un enorme peligro para las pequeñas tiendas de deporte por su posibilidad de crear economías de escala, sino también por aspectos prácticos causados por su fuerza de trabajo generalmente mayor a la de un minorista pequeño. La plantilla grande de los grandes *players* hizo posible una liberalización de los horarios comerciales: *Decathlon* no tiene problema en abrir sus tiendas por noventa horas semanales. Sin embargo, un pequeño comerciante que cuenta con menos personal, por razones legales no puede hacer esto. Por lo tanto, dicha situación también favorece claramente a las grandes empresas (García del Castillo, 2014).

Otra tendencia importante es la tendencia de la venta online que también se ve reflejada en el cuarto minorista más grande de artículos deportivos en España, el cual es una tienda de negocio exclusivamente online. La empresa *Deporvillage* con su facturación de 45 millones de euros en el año 2018 muestra claramente que la venta online puede representar un nuevo competidor en sí (El Economista, 2019). Además, se ha podido notar que cada *category killer* mencionado dispone de una tienda online. La presencia online ya es imprescindible para sobrevivir en el mercado actual de artículos deportivos. Es por esto que dicha necesidad también existe para las pequeñas empresas. Sin embargo, en el 2016, solamente el 15,3% del comercio minorista tenía integrada la venta en línea (Valera, 2016). Es por esto que los minoristas también se ven en peligro por el Internet, que crece como un nuevo competidor.

Por lo tanto, son evidentes las dificultades que traen consigo los grandes comerciantes para las pequeñas tiendas de artículos deportivos.

6.2.1.2 Creación de centrales de compras en España

Debido a la difícil situación expuesta anteriormente, los pequeños minoristas del sector deportivo se ven en la necesidad de encontrar nuevas maneras de seguir sobreviviendo en el

mercado. Para esto se debe identificar la principal fuente del “mal” de los *small players*. Como se ha podido ver en el subcapítulo anterior sobre la problemática de los pequeños actores en el mercado, les es prácticamente imposible contar con la misma estructura de costes por lo cual se tienen que especializar aún más. Resumiendo dicha situación, se puede decir que la razón principal para la situación precaria para los pequeños comerciantes son las economías de escala que logran alcanzar las grandes empresas en el mercado. Su gran dimensión les permite operar a bajo coste y su gran alcance y tamaño les otorga un valor importante para los grandes fabricantes, razón por la cual éstos están dispuestos a facilitarles descuentos importantes.

Con el fin de crear una estructura empresarial que permita crear economías de escala, con la llegada de las primeras tiendas con grandes superficies en España durante los años 80, empresas pequeñas del sector deportivo empezaron a asociarse en forma de grupos transempresariales para unir los recursos existentes. Estos grupos transempresariales se denominan “centrales de compras” y representan la solución elaborada para que los pequeños comerciantes sean capaces de convivir en un mercado con competidores tales como *Decathlon*, *Décimas* y los demás *category killers*. Tal como describen los periodistas García y Riera (2014) en el periódico *modaes.es*, con las centrales de compras, los minoristas particulares han encontrado “la fórmula para mantener su cuota de mercado frente a operadores verticales como *Decathlon* y para negociar de forma directa con gigantes como *Nike* o *Adidas*.”

Oficialmente, una central de compras (y servicios) según la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios está definida de la siguiente manera:

“Operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado.” (Ministerio de Fomento, 2002; p.9)

Tal como expone Ignasi Puig, el economista que además es consejero delegado de la central de compras más grande de artículos deportivos, *Intersport*, en España, el objetivo de mejorar la posición competitiva de sus asociados siempre ha sido el núcleo de cada central de compras. Él explica que este aspecto ha sido la clave para su surgimiento (García & Riera, 2014). Al



Imagen 17: Tienda de un minorista asociado a Intersport en Elche (Sport Tone, 2017)

gestionar las compras de manera agrupada, se crean economías de escala que hacen que los minoristas particulares puedan obtener mejores precios y formas de pagos. Esto significa que el pequeño comerciante puede tener mejores descuentos que los que tendría si lo hiciera individualmente (Ministerio de Fomento, 2002).

Desde un punto de vista legal, una central de compras es una personalidad jurídica propia. Es por esto que la central de compras es capaz de asumir tanto derechos como obligaciones. Asimismo, la central de compras dispone de propios recursos económicos. Gracias a dichos recursos, la central de compras puede tener una estructura con los recursos humanos, los materiales y el equipamiento necesarios. Aunque los minoristas se asociaron dentro del marco de la central de compras, ellos siguen siendo independientes en su gestión. Sin embargo, las empresas asociadas tienen que tener no solamente intereses comunes, sino también el espíritu de cooperación. A esto se suma la necesidad de compromiso con la organización para que ésta pueda operar perfectamente (Ministerio de Fomento, 2002).

Evidentemente, una asociación en forma de central de compras también requiere un reglamento de régimen interior, para gestionar las relaciones entre la organización con los minoristas asociados y con los proveedores. (Ministerio de Fomento, 2002). Es por esto que el modelo de central de compras también cuenta con inconvenientes para el pequeño comerciante. Entre ellos, se encuentra la pérdida de identidad, ya que el minorista particular se tiene que adaptar a las normas establecidas por la respectiva central. Asimismo, dependiendo de la central de

compras, la asociación busca comunicar una imagen homogénea en todos sus establecimientos relacionados. En estos casos, este aspecto reduce la identidad única de cada minorista aún más (García & Riera, 2014).

Por lo tanto, el pasado director general de la segunda central de compras de artículos deportivos más grande *Base Detall Sport*, Ángel Pardo, afirmó que, para una central de compras sea exitosa, los minoristas asociados “tiene[n] que creer en el asociacionismo y en la cooperación y renunciar a un porcentaje del individualismo que tiene cada miembro de la central para poder cooperar como colectivo” (García & Riera, 2014).

Las centrales de compras no solamente sirven para conseguir condiciones de compra más favorables, sino también ofrecen servicios adicionales a las empresas asociadas. Algunos de dichos servicios son la información de mercado, el asesoramiento (en términos de contabilidad, fisco, asuntos laborales etc.), la disponibilidad de tecnología y formación (Ministerio de Fomento, 2002).

Debido a la gran necesidad de unirse para sobrevivir en la competencia contra los *category killers*, España ya contaba con once centrales de compras de artículos deportivos en el año 2016 (Maré, 2016). Las tres centrales de compras más grandes de acuerdo a su facturación en el año 2015 eran *Intersport* (270 millones de euros), *Base Detall Sport* (65 millones de euros) y *Twinner Iberia* (26 millones de euros) (Pareja & Riaño, 2016); para este mismo año, en España ya había 1.885 tiendas asociadas a centrales de compras de deporte, las cuales pertenecían a 1.244 socios. De las mencionadas centrales de compras, *Intersport* es la que cuenta con más experiencia en el negocio en España. Fue fundada como *INTERSPORT International Corporation* (IIC) en el año 1968 en Suiza, pero es hasta el año 1974 que España se une al grupo (*Intersport*, 2020b). *Base Detall Sport* se funda en el año 1985; *Twinner Iberia* representa la central más joven, pues ha sido fundada en el 2004 (Pareja & Riaño, 2016).

Según el director general de *Twinner Iberia*, Carlos Tejero, dicha forma de asociación será cada día más imprescindible, como ha opinado en el 2014: “quien quede fuera de estas estructuras, sufrirá” (Maré, 2016).

Dicha aseveración se ve confirmada considerando las cifras de negocio de *Twinner Iberia* en el año 2017. La central de compras ha podido cerrar el negocio de 2017 con una facturación de 37 millones de euros, lo cual representaba un aumento del 16% sobre el año anterior (Molina, 2018). Asimismo, es interesante mirar la rentabilidad sobre los activos (ROA) en *Twinner*

Iberia. Tal como se ha mostrado en el capítulo sobre *Decathlon* en España, el ROA indica el nivel de eficiencia del activo de la empresa (Miguel & Pinelo, 2011). Se calcula dividiendo el resultado de explotación entre los activos totales. Para obtener un porcentaje, se multiplica por 100.

Los datos sobre el resultado de explotación para el cálculo del ROA en el caso de la empresa *Twinner Iberia* proviene de la cuenta anual de la empresa, publicada en *Infocif* en el año 2018. De acuerdo con esta fuente, el resultado de explotación en el año 2017 es de 1.258.630 euros y los activos totales son de 9.924.663 euros (Infocif, 2018).

Por lo tanto, para el año 2017, el ROA de *Twinner Iberia* se cifra en:

$$ROA = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activos totales}} * 100 = \frac{1.258.630,00}{9.924.663,00} * 100 = 12,6818 = 12,68\%.$$

De acuerdo con la teoría, un ROA está considerado bueno a partir del 5% (Sarikas, 2019); el ROA de *Twinner* del 12,68% indica la buena rentabilidad de los activos de la empresa en la generación de ingresos. Asimismo, el ROA de *Twinner* como una central de compras relativamente joven de España es solamente 6% menor al ROA de *Decathlon*, el *category killer* más fuerte en el mercado, con un ROA del 18,62% que es otra buena señal para dicha central de compras.

Por otra parte, la asociación española de *Intersport* ha logrado registrar un aumento ligero en su facturación, ya que cerró el ejercicio del año 2018 con una facturación de 287 millones de euros (CMD Sport, 2019).

La mencionada tendencia hacia la concentración no muestra señales de detenerse. Por lo tanto, en el año 2018, el actual director general de la segunda central de compras de deporte más grande, *Base Detall Sport*, Alex Cucurull confirma que “el mercado actual atomizado se está transformando y se dirige, directamente, hacia la concentración” (Palco23, 2018). Por lo tanto, tal como expone Cucurull, la asociación sigue siendo “la primera alternativa para aquellas enseñanzas que se estén replanteando su futuro debido a la realidad del mercado” (Palco23, 2018).

6.2.2 Situación actual de los *small players* en Alemania

6.2.2.1 Problemática de los *small players* en Alemania

Al igual que en España, los pequeños minoristas de artículos deportivos en Alemania se ven confrontados con una fuerte competencia por parte de las grandes empresas.

Para tener una visión general de la situación actual para el pequeño comercio en Alemania, sirve de ejemplo el artículo publicado a inicios del año 2020 por el periodista financiero, Florian Kolf, que publicó el periódico alemán *Handelsblatt*, especializado en asuntos económicos, el cual goza de buena reputación en Alemania. Kolf afirma que “Los pequeños se quedan en el camino, los grandes al menos aguantan más tiempo debido a las ventajas de coste” (Traducido del alemán; Kolf, 2020). Según la Federación Alemana de Comercio Minorista (HDE), la cuota de mercado de los minoristas sin sucursales en general se ha reducido prácticamente a la mitad desde 2000, del 31,9% al 16,2% (Kolf, 2020). De acuerdo a esta necesidad de generar ventajas de coste, se ha mencionado ya anteriormente una adquisición importante dentro del mercado de artículos deportivos en Alemania: la cadena alemana *Galeria Karstadt Kaufhof GmbH*, actualmente el *segundo category killer* más grande según su facturación, adquirió a la empresa *SportScheck GmbH*, el *tercer category killer* más grande según su facturación. Dicha adquisición es una representación de lo que está sucediendo actualmente en el mercado deportivo en Alemania y que complica mucho el negocio para las pequeñas empresas (Kolf, 2020).

A la fuerte competencia por parte de los mencionados *category killers* alemanes se le suma la creciente competencia a través del Internet (empresas tales como Amazon o Zalando) que ocasiona una disminución del número de minoristas pequeños alemanes de artículos deportivos (Hofer, 2019a).

A pesar de que en Alemania el mercado de artículos deportivos está más equilibrado entre los diferentes *category killers*, lo cual ya se ha explicado en el primer apartado del sexto capítulo, es muy llamativo que *Decathlon*, como el *category killer* más grande según su facturación, esté ganando cuotas de mercado de una forma rasante (Hofer, 2019a). Entre 2017 y 2019, el número de establecimientos de la cadena francesa casi se ha duplicado (Rotzoll, 2019). Esta situación representa un peligro creciente para el pequeño comercio. Solamente en el año 2019, el gigante francés ha abierto 16 establecimientos nuevos en Alemania. Para el año 2020, la empresa tiene

planeada la apertura de aproximadamente 10 establecimientos (Rotzoll, 2019). Aunque el número de establecimientos por el momento es menor, sigue siendo una expansión rápida.

Esta situación de un mercado más equilibrado no solamente hace referencia a los *category killers*. El pequeño negocio, en forma de centrales de compras también ocupa una parte central del mercado, ya que éste aún cuenta con una posición sólida dentro del mercado alemán.

6.2.2.2 Creación de centrales de compras en Alemania

Tal como ya se ha explicado, el formato de central de compras cuenta con alta penetración en el mercado alemán. Esto se hace aún más evidente considerando que hace más de 10 años, antes de la fundación de *INTERSPORT International Corporation (IIC)* como la central de compras más grande del deporte europeo, un grupo de minoristas particulares en Alemania ya formaba un grupo similar. En 1955, los pequeños minoristas fundan una cooperación informal bajo el nombre de *IGESPO* (Interessengemeinschaft Sport). El objetivo de dicho grupo es el intercambio de experiencias y la agrupación de las compras para de esta forma obtener ventajas. La agrupación también se ve reflejada a nivel de la política internacional: El Consejo de Europa adoptó su emblema que era una bandera azul con doce estrellas doradas (*Intersport*, 2020b).

Solamente un año después, en el año 1956, con la fundación de *Intersport*, se crea un grupo con una personalidad jurídica propia, que por lo tanto cumple con las principales características de una central de compras según la definición de la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (Ministerio de Fomento, 2002).

La fundación final del grupo internacional *INTERSPORT International Corporation (IIC)* en el año 1968 en Bern, Suiza, ha sido motivada principalmente por el grupo alemán (*Intersport*, 2020b). Esto explica cómo el concepto de la central de compras entró al mercado alemán aproximadamente unos 20 años antes que en España. Por lo tanto, no es sorprendente que el pequeño comercio esté teniendo una posición más competitiva en el mercado y que *category killers* tales como *Decathlon* no cuenten con una penetración tan alta en el mercado alemán como en el caso de España.

Como *Intersport* es la central de compras más grande del deporte en Europa y la asociación alemana representa la más grande dentro del grupo, a continuación, se describirá su modelo de negocio con el *Business Model Canvas*. Tal como en el caso del *Business Model Canvas* para la empresa *Decathlon*, el enfoque se hará en las partes particulares de la empresa respectiva.

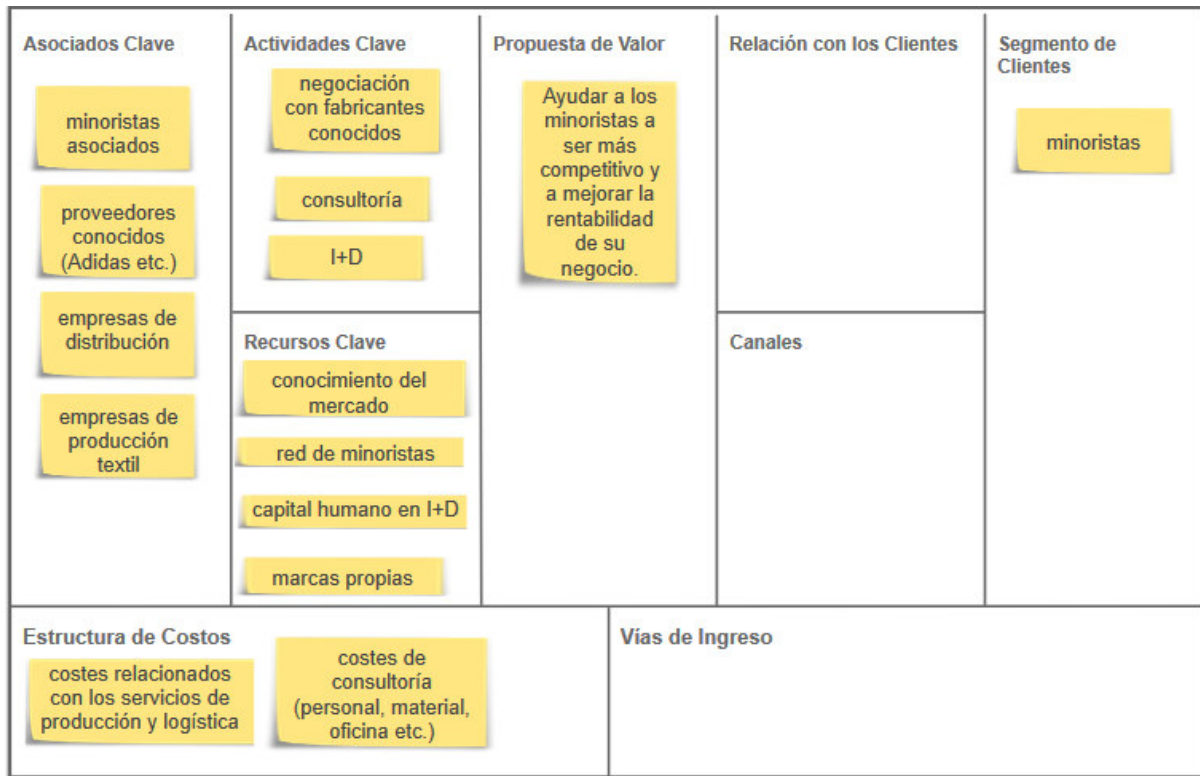


Imagen 18: Business Model Canvas para Intersport (Elaboración propia)

Actualmente, este grupo alemán de central de compras cuenta con más de 900 minoristas asociados que gestionan más de 1.500 establecimientos en los 16 Estados Federados que tiene Alemania (*Intersport*, 2020c). Por esta amplia red de minoristas, el grupo cuenta con una gran cobertura de mercado. En el año 2019, la asociación alemana facturó 2.940 millones de euros lo cual equivale a un aumento del 3% con respecto al año anterior (ISPO, 2020). Esta cifra es significativamente alta ya que supera la suma facturada por *Decathlon* en España y de *Decathlon* en Alemania en el año 2018 (2.132 millones de euros conformados por 1.661 millones de euros en el negocio español más 471 millones de euros del negocio alemán) (El Economista, 2019; Lebensmittel Zeitung, 2019).

Intersport cuenta con varios asociados clave. Entre ellos se encuentran los minoristas asociados que también cuentan como clientes de la central de compras. Todos llevan tanto el nombre común del grupo como el nombre del respectivo minorista (*Intersport*, 2020e). Una central de compras representa un intermediario entre el fabricante y el minorista y asume la responsabilidad de un mayorista que suministra a los minoristas. Por lo tanto, conforme a los términos legales (Amereller, 2013) en el caso de estas centrales de compras, el círculo de compradores se limita a los comerciantes. Asimismo, proveedores reconocidos tales como *Adidas* de los cuales *Intersport* adquiere sus productos de marca, son asociados clave de la

central de compras. Sin embargo, al igual que los mencionados *category killers* del sector, esta central de compras también tiene su propio departamento de I+D que desarrolla productos en nombre de la marca propia. El proceso de producción está externalizado. Por consecuencia, para la producción, *Intersport* cuenta tanto con empresas de producción textil, como con empresas de transporte para la distribución (*Intersport*, 2020d).

Intersport ofrece a minoristas del deporte la posibilidad de emprender de una forma exitosa y rentable. Con este concepto de agrupación, la central de compras promete mejorar la posición competitiva del respectivo minorista (*Intersport*, 2020e).

La principal actividad de la central de compras es la negociación con fabricantes conocidos. Tal como afirma *Intersport* en su página web alemana, dicha negociación resulta en un surtido diversificado de productos (*Intersport*, 2020e).

Adicionalmente a las negociaciones con las grandes marcas del sector, la misma central de compras investiga y desarrolla productos. Es por esto que *Intersport* cuenta con siete marcas blancas. Con referencia a dichas marcas propias, *Intersport* afirma que “también la seguridad del margen y la preservación de la independencia son ventajas inestimables del concepto” (Traducido del alemán; *Intersport*, 2020e). El término alemán “Spannensicherung” que en el marco de dicho trabajo se ha traducido como “la seguridad de margen”, describe una ventaja central de las marcas blancas. Cuando un minorista compra productos de un fabricante no perteneciente al grupo, el minorista como vendedor normalmente se ve confrontado con un precio administrado por el fabricante. Esto significa que el fabricante obliga a la empresa compradora a revender los productos suministrados solamente al precio fijado por él. Dicha regla le impide al minorista a cambiar el margen, calculando un propio precio del producto. Sin embargo, dicha fijación de precio no existe en caso de la producción de marcas propias. Por consecuencia, marcas propias permiten al minorista calcular los precios de los productos de forma independiente y de generar márgenes relativamente altos (Berentzen, 2009). Es por esto que *Intersport* a través de sus marcas blancas puede ofrecer precios muy competitivos a sus asociados. Otro aspecto mencionado en dicha cita es la independencia de los minoristas asociados. Conforme a la definición anterior de central de compras, las empresas son independientes en cuanto a su gestión.

Adicionalmente a la negociación con fabricantes reconocidos y el propio desarrollo de productos, *Intersport* también ofrece otros servicios a los minoristas asociados. Entre ellos se

encuentra el apoyo en distintas áreas tales como en el montaje de la tienda, en seminarios de capacitación y productos, en el desarrollo de los empleados, así como con instrumentos de planificación de negocios, planificación de presupuestos, búsqueda y análisis de ubicación, consultoría de surtido y el intercambio de experiencias (*Intersport*, 2020e). Asimismo, la central de compras ofrece servicios especialmente para empresas jóvenes dentro del mercado de artículos deportivos, entre los que se encuentran el apoyo en el análisis del mercado y de la competencia, en la planificación y asesoría de los aspectos financieros. Dentro de este marco, una ayuda muy concreta podría ser, por ejemplo, la asistencia en las conversaciones con los bancos (*Intersport*, 2020e).

Para ofrecer todas estas ventajas a los minoristas asociados y para cubrir con la promesa de mejorar su posición competitiva en el mercado del deporte, *Intersport* cuenta con cuatro recursos clave. En un primer lugar, es imprescindible el conocimiento del mercado. Asimismo, *Intersport* tiene la gran ventaja de contar con su amplia red de minoristas, que cubre los 16 Estados Federados de Alemania, la cual le permite conseguir condiciones de compra ventajosas, que serían imposibles de recibir para un minorista individual, pues no resultaría igual de atractivo para los grandes fabricantes (*Intersport*, 2020e).

Por otro lado, *Intersport* cuenta con el capital humano del departamento de I+D que es un recurso esencial para el desarrollo exitoso de las mencionadas marcas blancas.

Por los aspectos previamente expuestos, la estructura de costes en el caso de *Intersport* se ve definida por los costes incurridos en el proceso de consultoría. En este caso determinado, *Intersport* cuenta con más de 450 empleados en la sede central en Heilbronn (*Intersport*, 2020a). Por lo tanto, hay costes considerables en los que se incurre por la operación de dichas oficinas centrales y por el personal necesario. Además, *Intersport* se ve confrontado con los costes incurridos por los servicios de producción y logística.



Imagen 19: Central de Intersport en Heilbronn (*Intersport*, 2020a)

En aras de la exhaustividad, dado que Alemania cuenta con otra central de compras de artículos deportivos que también tiene una penetración relativamente alta en el mercado, también es

necesario exponer brevemente dicha central de compra. Se trata de la central de compras *Sport 2000*. La asociación alemana actualmente cuenta con 1.000 minoristas que poseen 1.400 establecimientos. En el año 2018, facturó 2.020 millones de euros. Por lo tanto, se trata de la segunda central de compras más grande en Alemania (Hummel, 2019). Dicha central de compras también negocia con los grandes fabricantes conocidos, para poder ofrecer condiciones ventajosas a sus minoristas asociados. Por lo tanto, no sorprende que la empresa haya informado a inicios del año 2020 que sus proveedores principales son las grandes marcas. Su proveedor más importante ha sido *Nike*, seguido por *Adidas*, *Puma* y *Jako* (Herrmann, 2020).

6.2.3 Evaluación: Similitudes y diferencias de *small players* y centrales de compras entre España y Alemania

Tal como se ha podido observar, la situación para los pequeños minoristas de artículos deportivos se presenta diferente en cada país. En España, *Decathlon* domina claramente el mercado, facturando más que sus tres competidores juntos. Dicha concentración dificulta el negocio exitoso para el pequeño comercio. Sin embargo, el panorama muestra que en España prevalece un espíritu empresarial español, el cual va más dirigido hacia la prevalencia de franquicias y grandes cadenas; es por esto que el país cuenta con una penetración relativamente baja de centrales de compra como una forma de minoristas de agruparse para crear economías de escala y así, obtener ventajas de costes. La asociación española de la central de compras del deporte más grande de Europa, *Intersport*, cerró el ejercicio del año 2018 con una facturación de 287 millones de euros.

Por el contrario, la asociación alemana de *Intersport* facturó más de 10 veces esa suma en el año (2.940 millones de euros en el año 2019). Esta cifra ya muestra claramente el predominio que tiene el concepto de las centrales de compras en el sector deportivo del país centroeuropeo. La estructura conjunta en forma de centrales de compras está mucho más avanzada en el mercado alemán. Tal como expone también Ignasi Puig, “es más habitual el formato de las centrales y la verticalización de las compras” (García & Riera, 2014).

Es por esto que el mercado alemán de artículos deportivos está marcado por la existencia de pequeñas tiendas, mientras que en España se nota una expansión drástica por parte de los *category killers*, con un claro dominio por *Decathlon*. Sin embargo, hay que hacer hincapié en la dinámica del mercado: La expansión rasante de *Decathlon* en Alemania durante los últimos

años muestra claramente que no hay garantía alguna de negocio exitoso en este mercado tan competitivo.

7. Desafíos actuales para el pequeño comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania

El entorno empresarial ha cambiado de forma drástica en los últimos años. Durante estos tiempos de creciente globalización, el mundo está viviendo un aumento nunca antes visto de la interdependencia mundial en diversas esferas. Las condiciones competitivas a las que se enfrentan las empresas han sido modificadas de una forma fundamental. Por dicha razón, cada día crecen más los vínculos entre los mercados nacionales con sus consumidores y las actividades productivas de sus empresas. Por consecuencia, la competencia entre empresas ahora tiene lugar a nivel mundial. Dichos impactos son tan fuertes que hoy en día, la posición competitiva que ocupa una empresa en un determinado país incluso afecta a la posición competitiva de esta misma empresa en otros países (Wiersema & Bowen, 2008).

Debido a dicha creciente interrelación a nivel mundial, muchas empresas para poder ahorrar costes en el aprovisionamiento intentan mejorar su estructura de costes a través de un suministro internacional. Tal como indican los economistas Schiele, Horn y Vos (2011), el ahorro de costes representa una de las principales razones por las que las empresas compran productos de fuentes internacionales, debido al menor coste de los factores de producción. Esta es una de las razones por las que las grandes marcas del mercado de artículos de deporte producen sobre todo en el continente asiático, el cual ofrece ventajas de costes significativas. Sirve de ejemplo la empresa alemana *Adidas* la cual desde el año 2019, centra su producción en Asia (Finanzen 100, 2019). Por consecuencia, la globalización causa por un lado aumento en la productividad (Blossfeld, 2008), pero por otro, la producción en países con bajos costes de producción causa una competencia considerable, por la estructura misma de costes de la respectiva empresa (Blossfeld, 2008).

Por lo tanto, no sorprende que empresas que se distinguen por un ahorro drástico de costes tales como *Decathlon* estén encabezando el mercado. Esto se ve reflejado en el mercado alemán, por ejemplo, mientras que la cadena francesa en el año 2016 contaba solamente con el 1,6% del mercado (Helms, 2017), registró un aumento considerable de su cuota de mercado con 14% para el año 2019 (Absatzwirtschaft, 2020).

Esta globalización por parte se debe a la creciente digitalización. Ésta no solamente afecta a la economía en el proceso productivo con la implementación de maquinaria especial, sino en todas las áreas del negocio. Una parte de dicho avance tecnológico es el auge del Internet. Una de las

principales tendencias que el comercio al por menor está viviendo a causa del desarrollo rasante del Internet es la tendencia hacia el comercio electrónico donde actualmente se registra un nivel considerable de actividad. Este desarrollo no solamente se debe al mencionado avance de la tecnología, sino también por los hábitos de consumo por parte de los consumidores los cuales están cambiando de forma considerable, dirigiéndose cada día más hacia la compra online (Cámara de Comercio de Valencia, 2020).

Dada la interconectividad global en estos tiempos, dichos aspectos afectan a todas las naciones - ya sea en gran o en menor medida. Para ilustrar el impacto del Internet, se tiene el ejemplo de los minoristas en España, que se ven confrontados con el problema de la venta en línea. En el primer trimestre del año 2018, esta venta ha crecido un 6%. Esto significa que el comercio online de artículos deportivos en este trimestre ha facturado 418 millones de euros. Solamente en los nueve primeros meses del año, la facturación de este tipo de comercio se cifraba en 1.306 millones de euros (Palco23, 2019). Dicha cifra es significativamente alta considerando la facturación mencionada de *Decathlon* en España para el año entero de 2018 la cual se cifraba en 1.661 millones de euros. Por lo tanto, la venta online ya representa uno de los principales canales de venta.

Uno de los resultados principales de un mercado conectado a nivel global y las interdependencias relacionadas, es la creciente volatilidad para la economía global. Como el mercado global consiste de diferentes mercados locales los cuales atraviesan por diversas problemáticas que pueden ser sociales, políticas y/o económicas tales como guerras, el escenario general es tan complejo que impide prever situaciones tal como ha sido posible en tiempos de una economía puramente local (Blossfeld, 2008).

Debida a la competencia basada fuertemente en la estructura de costes, el auge del comercio electrónico y la creciente volatilidad del mercado global, cada día hay más tiendas tradicionales de comercio que entran en quiebra. Se tiene por ejemplo la caída drástica del número de tiendas de comercio al por menor cerradas en los Estados Unidos en el año 2019: 5.994. Al mismo tiempo, se planeaban abrir solamente 2.641 nuevas tiendas tradicionales, lo cual representa una gran reducción del comercio tradicional en dicho país (Thomas, 2019).

Incluso los minoristas en Alemania, país que inicialmente se presentaba como un buen horizonte empresarial para el pequeño negocio de artículos deportivos, ahora se ven confrontados con serios problemas. Tal como se ha analizado en el sexto capítulo, los minoristas

asociados a las centrales de compras del deporte en Alemania solían a tener un alto volumen de ventas. Según dichas cifras, el concepto de la central de compras parecía una solución adecuada para el pequeño comerciante de artículos deportivos en Alemania. Actualmente, *Intersport* incluso cuenta con un *category killer* como asociado: *SportScheck*. Sin embargo, según expertos, es muy probable que éste no extienda su contrato en noviembre del año 2020 (Gerth, 2019). Ya se ha expuesto que *SportScheck* a inicios del año 2020 fue adquirida por la cadena alemana *Galeria Karstadt Kaufhof GmbH* (Kolf, 2019) por lo cual ya no será necesario ser parte de la asociación. Esta adquisición es un indicador más de la consolidación creciente en el mercado que define la competencia. También la venta online afecta drásticamente a las centrales de compras alemanas tales como *Intersport*. Igual que en otros países, se está registrando un desarrollo fuerte tanto por parte de las tiendas online como *Zalando* y *Amazon* como los nuevos competidores para los minoristas. En el año 2016, *Intersport* contaba con una cuota de mercado del 39%. Asimismo, *Sport 2000* también contaba con una alta penetración en el mercado la cual se cifraba en el 25%. Por lo tanto, dominaban el mercado de artículos deportivos en estos momentos. Sin embargo, la venta online ha tenido ya un impacto grave en el negocio de las centrales de compras. Tal como explica la junta directiva de *Intersport* a inicios del año 2019, a dichos aspectos críticos se suma el cambio climático. Un invierno sin nieve y un verano largo y caluroso han causado un resultado negativo en las ventas que se ha visto reflejado en el año 2019, cuando la cuota de mercado del grupo cayó a 20%, registrando una reducción en su facturación del 3% (Krenski, 2019). El graduado en ciencias del deporte y periodista Mathias Krenski lo llama una “pérdida histórica” [Traducido del alemán], siendo ésta la reducción más significativa en el volumen de ventas en la larga historia de dicha central de compras (Krenski, 2019).

Según el periódico *Absatzwirtschaft*, dicha tendencia negativa no dejó de parar en el 2019. Conforme a dicha fuente, *Intersport* en este año perdió el 2% de su cuota de mercado mientras que la tienda online *Zalando* y el *category killer Decathlon* registraron un aumento considerable de su cuota de mercado del 14% (Absatzwirtschaft, 2020).

Teniendo en cuenta este nuevo entorno empresarial, los minoristas han tenido que responder en consecuencia. Una de las reacciones a dichas tendencias por parte de *Intersport* es el concepto “Best in Sports” elaborado por el economista Alexander von Preen el cual ha entrado como nuevo gerente de la central de compras en el año 2018. Entre otros aspectos, dicho “plan de rescate” (Traducido del alemán; Hofer, 2019b), tal como el periodista de economía Joachim

Hofer lo llama, incluye el fomento de una presencia digital, el enfoque en las marcas blancas y una creciente especialización para diferenciarse de los competidores (Rotzoll, 2020). El esfuerzo en la mejora de la presencia digital es una clara reacción a la actual digitalización que está cambiando la economía mundial. Tal como explica la empresa, el enfoque en



Imagen 20: Presentación del concepto "Best in Sport" en el evento informativo de INTERSPORT Deutschland durante la feria de marzo de 2019 (Intersport redblue, 2019)

las marcas propias está pensado para mejorar la estructura de costes de los minoristas asociados, ya que cuentan con mejores márgenes para los minoristas que los productos de fabricantes conocidos (Hofer, 2019b), aspecto que se refiere a la mencionada competencia principalmente basada en la estructura de costes de la empresa. Asimismo, la empresa busca diferenciarse claramente de los competidores por sus marcas propias, ya que no es posible una comparación directa con la mercancía de competidores (Hofer, 2019b). Éste último aspecto ilustra la fuerte competencia en general.

Otra consecuencia de la globalización es la velocidad acelerada de las innovaciones (Blossfeld, 2008). Por lo tanto, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Un ciclo de vida se define como la evolución de las ventas de un producto, medido a la escala apropiada, durante el período en que el producto esté en el mercado (Schürmann, 1993). Estos ciclos de vida de los productos más cortos obligan a los minoristas de artículos deportivos a comprar más y sobre todo a comprar distintos productos.

En aras de la exhaustividad, también es necesario hacer hincapié en un desarrollo absolutamente actual y no previsto, motivado por la crisis sanitaria a causa del Coronavirus SARS-CoV-2. El virus Sars-Cov-2 el cual se ha encontrado por primera vez en China a finales del año 2019, debido a la mencionada interconectividad global, duró solamente pocas semanas en extenderse a todo el mundo (Deutsche Welle, 2020). Dicha pandemia ha desencadenado un círculo vicioso de endeudamiento a nivel mundial que provoca una crisis seria para la economía global. La mencionada cadena del círculo vicioso empieza con el shock de oferta, que ha sido causado por las actuales disposiciones gubernamentales para no producir ni ofrecer servicios con el fin de

evitar la propagación del virus. Por no producir y no vender por parte de los empresarios y no cobrar por parte de los trabajadores, los ingresos de la población y con ello, las rentas, se ven reducidas (Ramón Rallo, 2020).

Lo expuesto causa un shock de demanda, lo cual significa que los entes económicos tienen que cubrir obligaciones a corto plazo tales como costes fijos que tienen que ser pagados dentro de un escenario de incertidumbre y menos ingresos, lo cual provoca que tanto empresarios como trabajadores reduzcan sus demandas (Ramón Rallo, 2020). En el caso de los pequeños comercios de artículos deportivos, se suma la problemática de no poder recibir clientes en la tienda física por las restricciones gubernamentales. Por lo tanto, tienen una reducción enorme en su volumen de ventas (Rösch, 2020). Como la situación de incertidumbre también existe para los compradores, hay un cambio drástico en los hábitos de consumo de los consumidores el cual se ve reflejado en el aumento de las compras online. Sirve de ejemplo el caso de Alemania. Según estudios actuales, el 26% de los alemanes compran más por Internet durante la crisis (Appinio, 2020).

Estos aspectos para muchas empresas ya resultaron en una crisis de liquidez, ya que el ahorro que se ha acumulado comienza a terminarse en muchos lados. Para un gran número de empresas ya ha llegado el momento en el que no han podido pagar a sus acreedores (Ramon Rallo, 2020). A largo plazo, significa que empresas que tenían la perfecta capacidad de operar, desaparecerán o continuarán con una producción reducida lo cual se traduce también en millones de empleos que no serán recuperados (Ramon Rallo, 2020).

En estos tiempos, los minoristas notan más que nunca la necesidad de una buena presencia online. Sin embargo, incluso minoristas de artículos deportivos que cuentan con una tienda online y que son asociados a una central de compras en Alemania no han podido evitar la quiebra durante estos tiempos del Coronavirus.

Por ejemplo el minorista de artículos deportivos “Eisert” en Erlangen que es uno de los minoristas asociados a *Intersport*, la central de compras más grande en Alemania, que ya ha presentado una solicitud de insolvencia en mayo de 2020. Esta solicitud de insolvencia es



Imagen 22: "Intersport Eisert", minorista que ha presentado una solicitud de insolvencia (Rösch, 2020)

un claro ejemplo de la grave crisis a la que se enfrentan los pequeños minoristas, ya que *Intersport Eisert* está considerada como una tienda especializada bien gestionada en una ubicación privilegiada y con un alto nivel de reconocimiento. A estas grandes fortalezas se suma el hecho de que ya tienen, tal como lo menciona el administrador de insolvencia, una venta moderna mediante una estrategia de marketing multicanal (Rösch, 2020). A pesar de todas las fortalezas previamente mencionadas, tal como explica el gerente Christian Bier, el cierre forzado por el coronavirus en marzo y abril ha sido desastroso para el minorista. “Ya no podíamos soportar las grandes pérdidas” (Traducido del alemán; Rösch, 2020). Sin embargo, también es importante mencionar el primer análisis elaborado por el administrador de insolvencia ya que éste indica una problemática general para los minoristas asociados a las centrales de compras. Tal como explica el administrador, el entorno del mercado se ha vuelto cada vez más complicado en el pasado (Rösch, 2020).

Queda claro que la situación para los minoristas pequeños en general se presenta muy difícil. Sin embargo, incluso los minoristas asociados a las grandes centrales de compras se ven confrontados con serios problemas por la competencia tan fuerte.

8. Social Influencers como nuevas centrales de compra

8.1 Creación de un nuevo mercado, analizado según la estrategia del océano azul

8.1.1 Desarrollo del Internet y de las redes sociales

Ya se ha hablado de los grandes avances tecnológicos que el mundo está viviendo en el marco de la globalización actual. Dentro de estos cambios dirigidos hacia la digitalización, hay un auge de las redes sociales en Internet. Cada día hay más usuarios en dichas redes y cada día, el tiempo que los usuarios están activos en estas redes sociales es mayor. Según el estudio “Digital 2020: Global Digital Overview” realizado por la consultoría estratégica de marketing *Kepios*, dentro del periodo de enero de 2019 a enero del año 2020, se muestra que el 59% de la población mundial usa el Internet, lo cual equivale a 4.540 millones de personas (Kemp, 2020a). Casi la mitad de la población mundial utiliza las redes sociales. El número de usuarios activos de las redes sociales se cifra en 3.800 millones que representa un incremento de usuarios del 9% para el periodo señalado. Esto significa que solamente en el año 2019, se han registrado 321 millones de personas como nuevos usuarios en las redes sociales (Kemp, 2020a). Esto casi equivale a la población entera de los Estados Unidos (327,35 millones en el año 2018; cifra de población de International Monetary Fund, 2019). Por lo tanto, se puede derivar que el mundo está viviendo una evolución rasante del Internet y, sobre todo, de las redes sociales. El incremento en usuarios de las redes sociales supera el incremento en usuarios del Internet en general por más de 20 mil.

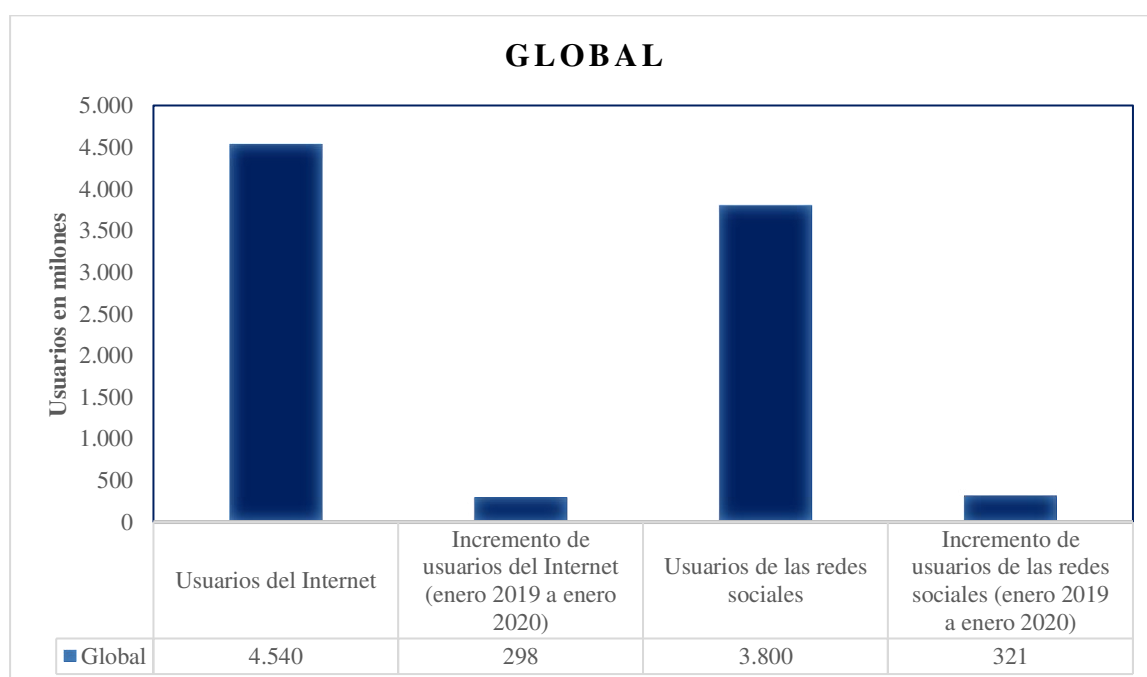


Imagen 23: Usuarios globales del Internet y de las redes sociales (Elaboración propia con datos del informe "Digital 2020: Global digital overview" de Kepios)

En el marco de dicho trabajo son de especial interés las cifras de usuarios digitales para los países España y Alemania los cuales se pueden obtener en los informes correspondientes “Digital 2020: Spain” y “Digital 2020: Germany” elaborado por *Kepios*. Según dichos informes, 42,4 millones de españoles son usuarios del Internet, mientras que en Alemania, 77,79 millones de personas navegan por la red (Kemp, 2020b y 2020c). Esto significa que en España el 91% de la población es usuaria del Internet (Kemp, 2020b). Dicho porcentaje en Alemania se cifra en 93% (Kemp, 2020c). Considerando el promedio global del 49%, ambos países registran un uso del Internet mucho mayor al del promedio. El porcentaje de usuarios activos de las redes sociales en el caso de España es del 62% con 29 millones de personas (Kemp, 2020b), que es mayor que en Alemania donde se cifra en el 45% con 38 millones de personas (Kemp, 2020c). Asimismo, se puede identificar un claro aumento de los usuarios digitales como el mostrado en España entre enero del año 2019 y enero del año 2020, que registró 1,8 millones de personas como nuevos usuarios del Internet (Kemp, 2020b). Aunque dicho aumento era menor en el caso de Alemania con 0,307 millones de nuevos usuarios durante el mismo periodo (Kemp, 2020c), el país registró un crecimiento significativo en las cifras de usuarios activos en las redes sociales. Las redes sociales ganaron 2,3 millones de usuarios alemanes en el periodo de enero del año 2019 a enero del año 2020 (Kemp, 2020c).

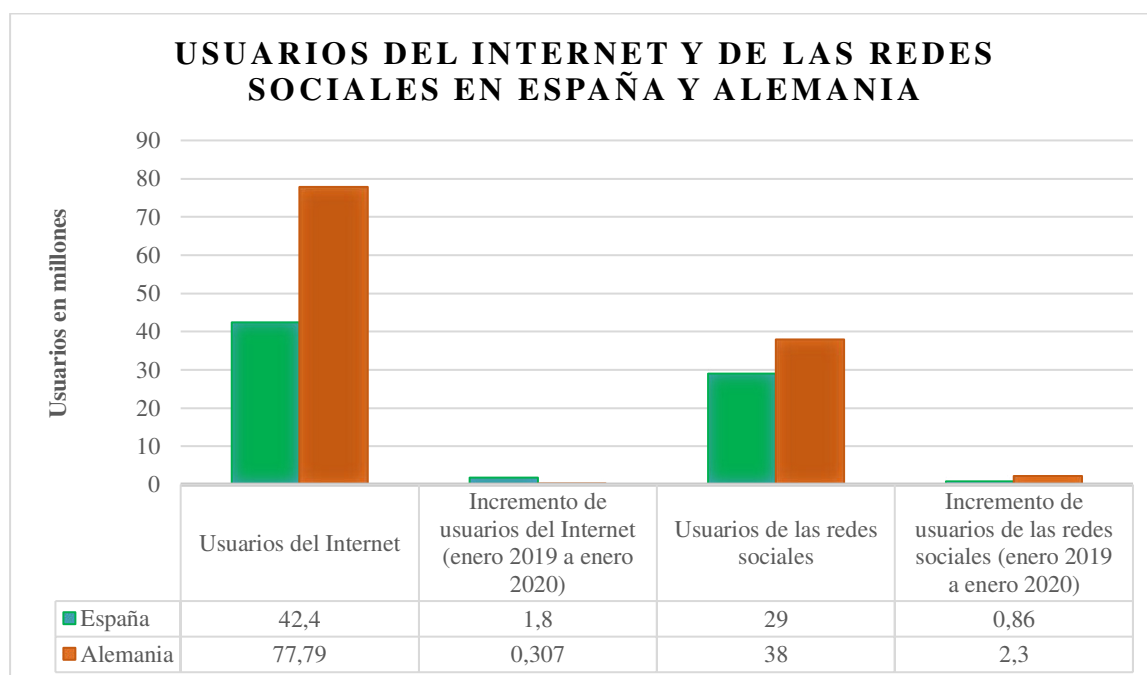


Imagen 24: Usuarios del Internet y de las redes sociales en España y Alemania (Elaboración propia con datos del informe "Digital 2020: Spain" y "Digital 2020: Alemania" de *Kepios*)

A la vista de los datos mencionados, se puede derivar que tanto España como Alemania cuentan con una muy alta penetración del Internet la cual es significativamente mayor al promedio

global. Asimismo, ambos países cuentan más o menos con la mitad de su población como usuarios de las redes sociales. Por lo tanto, las redes sociales en dichos países tienen un alcance enorme.

Para tener un mejor entendimiento de las redes sociales más importantes, sirven de gran ayuda los datos sobre las redes sociales con más usuarios activos que también se han medido dentro del mismo estudio. Dichos datos son medidos por el porcentaje de usuarios del Internet entre 16 y 64 años que utilizan la red social. Para el caso de España, la red social que más actividad genera es el sitio web para compartir vídeos subidos por los usuarios, *YouTube*, con un porcentaje del 89%, seguida por la aplicación de mensajería instantánea, *WhatsApp*, con un porcentaje del 86%. La tercera red social más usada es *Facebook* con el 79%, seguida por la red social que pertenece a Facebook pero que se centra en compartir fotos y vídeos, *Instagram*, con el 65% (Kremp, 2020b). Para el caso de Alemania, la red social que más actividad genera es *WhatsApp*, con un porcentaje del 79%, seguida por *YouTube* con un porcentaje del 77%. La tercera y cuarta red social más usadas coinciden con las de España, siendo la tercera red social más usada *Facebook* con el 64%, seguida por *Instagram*, con el 43% (Kremp, 2020c).

Debido a estas cifras tan altas de usuarios, las empresas en todo el mundo ya han identificado el potencial que traen las redes sociales para alcanzar al público. Compañías alrededor del mundo se están dando cuenta de la creciente popularidad de las redes sociales en la población. Por un lado, esto ha causado un esfuerzo enorme en el marketing dentro de estos medios. Estudios han mostrado que mundialmente, el 96% de los especialistas en marketing tienen planeado continuar usando Instagram y una de sus funciones principales que es la de publicar fotos y vídeos por un tiempo limitado (Zuckerman, 2019). Por otro lado, dicho desarrollo ha permitido que particulares sean capaces de crear su propio contenido lo cual genera “seguidores”. El experto de marketing en redes sociales Jonas von Rosk y el experto en desarrollo empresarial, Kim Oliver Tokarski (2019) se refieren a estos individuos como “Social Influencers” (p.411). Los denominados “Selfmade-Stars” (p.411) se dan a conocer a través de su conocimiento y se encuentran con sus ‘seguidores’ en Internet como expertos en un sector dado. Estos cuentan con por lo menos 10.000 seguidores (Rosk & Tokarski, 2019, p.410). Hay que hacer hincapié en la diferencia entre los *Social Influencers* y las celebridades. Mientras que los mencionados *Social Influencers* suelen estar muy familiarizados con los productos anunciados, las celebridades tales como cantantes famosos no son necesariamente expertas en las áreas que anuncian; además, aunque las celebridades suelen ser la cara de una campaña, no

son las creadoras del contenido mientras que los *Social Influencers* también crean el contenido y las historias detrás de los productos y marcas anunciados (Rosk & Tokarski, 2019).

WhatsApp no es relevante para dicho estudio ya que no hay publicidad en esta red social. Tal como se ha podido ver en las cifras de usuarios, *YouTube*, *Facebook* e *Instagram* representan redes sociales con un alcance enorme tanto en España como en Alemania. Para tener una idea más concreta: en España, el número de personas que *Facebook* reporta pueden ser alcanzados a través de su publicidad se cifra en 21 millones. Sin embargo, debido a la tendencia a la baja del alcance a través de Facebook (-4,5%) entre enero del año 2019 y enero del año 2020 (Kemp, 2020b), no se analiza dicha red social en el marco de dicho estudio. En este estudio se busca investigar las redes sociales que más potencial de crecimiento de usuarios tienen para el futuro. *YouTube* e *Instagram* registraron un aumento considerable dentro de los últimos años. Sirven de ejemplo las cifras de *YouTube* para Alemania que registraron un 42% de usuarios en el año 2011, porcentaje que aumentó al 64% en el año 2018 (Rabe, 2019). También *Instagram* está registrando un fuerte crecimiento de usuarios, como por ejemplo el registrado durante el año 2019. Mientras que Instagram registró 15 millones de usuarios en enero de 2019, dicha cifra se elevó a 16 millones de usuarios en enero del año 2020 (Kemp, 2019). Esto equivale a un aumento del 6,7%.

Por lo tanto, se puede decir que las redes sociales más interesantes para posibles desarrollos empresariales en estas plataformas son, debido a su fuerte crecimiento en usuarios, *YouTube* e *Instagram*.

8.1.2 El océano rojo de las centrales de compras tradicionales

Queda claro que los pequeños comerciantes de artículos deportivos se enfrentan actualmente a importantes desafíos tanto en España como en Alemania. Por un lado, cada vez es más difícil seguir el ritmo de los *category killers* en la actual guerra de precios. Por otra parte, el mercado es más incierto que nunca, lo que hace imprescindible hacer que los costos sean variables para no tener que hacer frente a altos costos fijos en tiempos difíciles tales como existen en estos momentos por la crisis sanitaria y, por consecuencia, económica del Coronavirus. Además, la gran velocidad de las innovaciones actuales hace que sea cada vez más necesario celebrar contratos sólo a corto plazo. En lugar de una relación comercial a largo plazo, ahora es más decisivo y rentable poder reaccionar rápidamente a los cambios del mercado. Esto significa que debe ser posible cambiar la gama de productos en poco tiempo, dependiendo de la demanda.

Rápidamente se hace evidente que una central de compras tradicional no puede hacer frente a estos desafíos. Entre los principales problemas se encuentra la membresía a largo plazo, como por ejemplo en el caso de *SportScheck* que fue adquirido a inicios del año 2020 y que tiene una membresía mínima hasta noviembre del mismo año (Gerth, 2019).

Es bien sabido que la economía vive del hecho de que las industrias están en constante desarrollo y nunca se estancan. Los mercados pueden expandirse a medida que se añaden nuevas empresas y otras desaparecen. Sin embargo, ha quedado claro que el mercado tradicional de artículos deportivos se caracteriza por una competencia muy fuerte. Adicionalmente a los *category killers*, el mercado está definido por centrales de compras que agrupan el pequeño comercio e incluso hoy en día por tiendas totalmente independientes pero que lo tienen cada vez más difícil sobrevivir por la falta de condiciones ventajosas en las negociaciones con los grandes fabricantes. Para las centrales de compras, la competencia es cada día más tensa. Los grandes competidores como *Decathlon* y el comercio online se están convirtiendo fuertemente en los líderes del mercado.

En 2005, Renée Mauborgne, profesora de estrategia y gestión en los Estados Unidos, y W. Chan Kim, economista coreano, formularon una estrategia para a partir de una situación tan competitiva, crear un entorno empresarial atractivo en el que una empresa pueda operar de manera rentable.

En su trabajo "Blue Ocean Strategy - How to create uncontested market space and make the competition irrelevant" publicado en el *Harvard Business School Press* en el año 2005, los dos economistas describen como una empresa puede florecer, creando y capturando un espacio de mercado no disputado para evitar competir dentro de un mercado saturado (Kim & Mauborgne, 2005).

Según la terminología utilizada en el libro, el mercado de las centrales de compras del comercio de artículos deportivos es un "océano rojo". Un océano rojo describe un mercado conocido y existente cuyos límites están definidos y aceptados. Las reglas de la competencia son bien conocidas y el principal esfuerzo de la empresa es superar a sus competidores para ganar una mayor parte de la demanda. Cuantos más actores haya en este mercado, menores serán las posibilidades de ganancias y crecimiento. Esto crea una competencia feroz. Por lo tanto, las empresas tienen que luchar duro y gastar mucho dinero en publicidad y marketing con el fin de superar a sus competidores para de alguna manera mantenerse presentes en la competencia

(Kim & Mauborgne, 2005). En casos extremos con una competencia muy fuerte, Kim y Mauborgne explican que la competencia “sanguinaria” torna el océano rojo (Kim & Mauborgne, 2005, p.4).

Aunque los océanos rojos y la competencia en tales mercados siempre serán importantes, la presencia exclusiva en ellos no será suficiente para mantener un alto rendimiento (Kim & Mauborgne, 2005). En general, existen varios desarrollos que hacen cada día más importante la creación de océanos azules. Entre ellos se encuentran los avances tecnológicos anteriormente mencionados que han causado una mejora significativa en la productividad, lo cual estimuló la producción masiva, razón por la que existe una sobreoferta. Asimismo, la globalización y la creciente interdependencia entre naciones ha estimulado el desarrollo de un comprador muy informado tanto sobre el producto como sobre el precio. Los dos economistas describen el resultado final de un océano rojo de la siguiente manera: “commoditization of products and services, increasing price wars and shrinking profit margins” (Kim & Mauborgne, 2005, p.8).

Tras exponer las ideas principales presentadas en la teoría de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ahora es importante aplicarla al caso de las centrales de compras tradicionales que se han explicado anteriormente.

Tal como se ha podido ver en los capítulos anteriores, actualmente existe un mercado de centrales de compras de artículos deportivos que está definido por una fuerte competencia. Para muestra sirven de ejemplo las once centrales de compras de artículos deportivos que contaba España en el año 2016 (Maré, 2016); o la asociación alemana de la central de compras *Intersport* que actualmente cuenta con más de 900 minoristas asociados, que gestionan más de 1.500 establecimientos en todos los 16 Estados Federados de Alemania (*Intersport*, 2020c) y que encabeza el mercado de centrales de compras frente a la segunda central de compras más grande de artículos deportivos en Alemania, *Sport 2000*. Actualmente ésta última cuenta con 1.000 minoristas que tienen 1.400 establecimientos (Hummel, 2019).

Asimismo, se observa que las actuales centrales de compras están haciendo su negocio dentro de unos límites definidos y aceptados por el sector del deporte. *Intersport* segmenta su industria según grupos estratégicos generalmente aceptados; en este caso se entienden como la “central de compras más exitosa para minoristas medianos de artículos especializados del deporte” (Traducido del alemán; *Intersport*, 2020a). Como las centrales de compras tradicionales actúan dentro de dichos límites definidos, se centran todos en el mismo grupo de compradores que son

los minoristas. Esto último se debe también al hecho de que las centrales de compras tradicionales asumen la posición de un mayorista por lo cual su grupo de compradores se ve limitado a los minoristas tal como está fijado en la ley (Amereller, 2013). Sin embargo, las centrales de compras tradicionales no solamente segmentan su industria según grupos estratégicos generalmente aceptados, o se centran en el mismo grupo de compradores, sino que también basan su estrategia general en superar a sus competidores para mantenerse presentes en la competencia fuerte del mercado de artículos deportivos. Dentro de este marco es muy representativo el nombre del plan de rescate de *Intersport* “Best in Sports” para luchar contra los grandes competidores, principalmente *Decathlon* y el comercio online (Hofer, 2019b). Tal como es típico para un océano rojo, la central de compras basa su estrategia en la competencia.

Se trata de un mercado totalmente afectado por la tendencia actual: los avances tecnológicos y la globalización, que suman cada día a más competidores multinacionales y digitales. Las crecientes cuotas de mercado de competidores tales como *Decathlon*, *Amazon* o *Zalando* por una parte y la insolvencia de minoristas tal como en el caso de *Eisert* por otra parte, muestran que poco a poco, dicha competencia feroz hace que el océano rojo “sangre”.

8.1.3 *Value Innovation* por parte de las nuevas centrales de compras ilustrado con el *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*

Tal como exponen Kim y Mauborgne, para ser realmente exitoso en el negocio, empresas tienen que crear nuevos mercados dentro de un escenario nuevo cuyas reglas de competencia todavía no existen y por consecuencia, donde la competencia todavía es irrelevante. Para ello, los economistas tienen el término del “océano azul” (Kim & Mauborgne, 2005). Para cuantificar el éxito de la creación de un océano azul, Kim y Mauborgne analizaron 108 empresas nuevas, centrándose en el mercado en el que han sido lanzados. De estas 108 empresas, el 86% han sido lanzadas en océanos rojos, o sea, mercados saturados con una fuerte competencia. A pesar del alto porcentaje de dichos lanzamientos, éstas solamente han generado el 62% de los ingresos totales y el 39% de todos los beneficios. En contraste con ellas, las empresas lanzadas en océanos azules, a pesar de que solamente representaron el 14% de las empresas observadas, generaron el 38% de los ingresos totales y el 61% de los beneficios totales (Kim & Mauborgne, 2005, p.7) Estas cifras muestran una rentabilidad alta de los océanos azules.

The Profit and Growth Consequences of Creating Blue Oceans

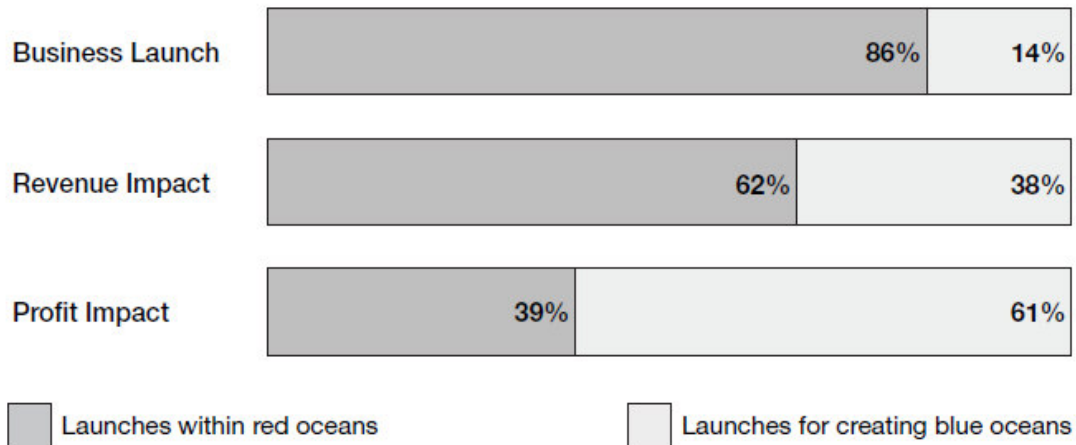
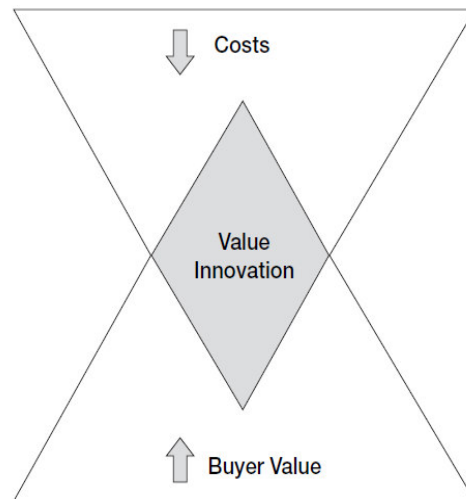


Imagen 25: El beneficio y las consecuencias de crear océanos azules (Kim & Mauborgne, 2005, p.7)

El aspecto fundamental en la creación de un océano azul es la innovación en cuanto al valor. Es por esto que Kim y Mauborgne lo denomina el “Cornerstone” de la estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2005, p.12). A diferencia de la competencia en océanos rojos con los intentos continuos de superar a la competencia, las empresas que crean océanos azules aspiran a ofrecer un incremento en el valor; es por esto que las empresas crean un mercado nuevo que no cuenta con competencia todavía (Kim & Mauborgne, 2005). Otra diferencia importante con respecto a la competencia del océano rojo es el cambio paradigmático, que pasa de la idea comúnmente aceptada de una compensación o “trade off” entre valor y coste a una nueva propuesta donde la diferenciación y el bajo coste no sean mutuamente excluyentes. Kim y Mauborgne explican el concepto tradicional de la siguiente manera:

“[...] the most commonly accepted dogmas of competition-based strategy: the value-cost trade off. It is conventionally believed that companies can either create greater value to customers at a higher cost or create reasonable value at a lower cost.” (Kim & Mauborgne, 2005, p.13)

Para lograr esta combinación de incremento de valor y ahorro de costes, o sea, la denominada *value innovation*, es necesario, por un lado, que la empresa en cuestión elimine o reduzca ciertos factores en los que se basa la competencia en la industria donde se compete, para que de esta manera pueda ahorrar costes. Por otra parte, para ofrecer un incremento en el valor, hay que aumentar o crear elementos que la industria ha ofrecido poco o nada en el pasado (Kim & Mauborgne, 2005, p.16). Dado que el valor es mayor y el precio al cual se



The Simultaneous Pursuit of Differentiation and Low Cost
Imagen 26: Value Innovation como la combinación de valor y bajo coste (Kim & Mauborgne, 2005, p.16)

ofrece el producto o servicio suele ser menor debido al menor coste, el producto o servicio resulta ahora más interesante para el comprador. Adicionalmente al valor para el comprador, el producto o servicio también ofrece un mayor valor para la empresa que lo ofrece. Por reducir o eliminar aspectos no verdaderamente necesarios, la empresa mejora su estructura de costes lo cual representa una gran ventaja para las empresas (Kim & Mauborgne, 2005, p.16).

Esto es justamente el desarrollo que se puede identificar con el surgimiento de perfiles de los *Social Influencers* en las mencionadas redes sociales. Cada día hay más perfiles en las redes sociales de personajes que son considerados expertos en un sector dado. Por lo tanto, no es sorprendente que en Alemania el 13% de los usuarios de redes sociales haya confirmado haber visto *Social Influencers* en los medios sociales digitales varias veces al día y otro 13% una vez al día (Bundesverband Digitale Wirtschaft, 2019).

Muchas veces, dichos perfiles ofrecen descuentos a los seguidores para comprar artículos deportivos. Esto permite aplicar la estrategia del océano azul a dichos perfiles digitales. En el marco de este trabajo, se trata de perfiles personales de expertos del deporte que ofrecen descuentos en artículos deportivos de diversos fabricantes a través de su cuenta digital. Es por esto que poco a poco dichas personas se están convirtiendo en las nuevas centrales de compras.

Para poder exponer la *value innovation* por parte de los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras, es necesario exponer sus competencias clave.

En un primer lugar, es necesario mencionar la relación “personal” que tienen los *Social Influencers* con sus seguidores. Dada la interacción entre los seguidores -la denominada “community”- y el *Social Influencer*, se están creando relaciones personales (Rosk & Tokarski, 2019, p.412). Esto significa que la relación que se desarrolla dentro de este marco permanece en gran medida en el imaginario y no permite la confrontación mutua, o sea la reciprocidad, entre el receptor y el actor (Wegener, 2008), en este caso, el *Social Influencer*. Sirve de ejemplo el *Influencer* Matt Morsia. Se trata de un aficionado del *fitness* conocido por documentar su entrenamiento con el propio peso, nutrición saludable, entre otras cosas, en su canal autotitulado de *YouTube* (MattDoesFitness *YouTube*, 2020a). Además, se puede encontrar en otras plataformas digitales, como *Instagram*, *Twitter* y *Facebook*.

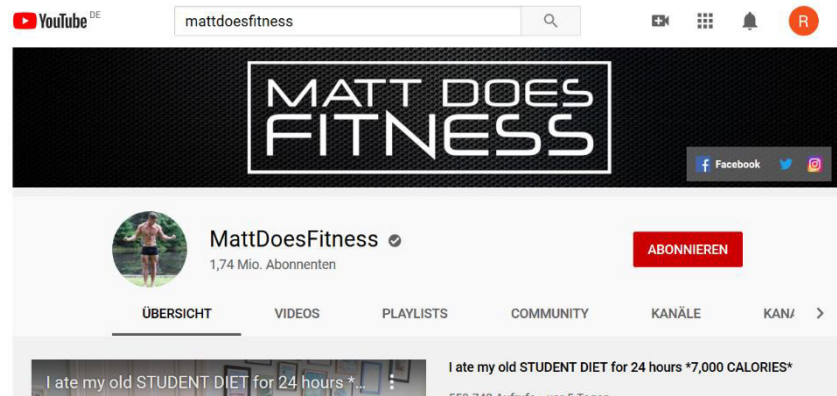


Imagen 27: Canal de Matt Morsia (MattDoesFitness *YouTube*, 2020a)

En dicho canal, no solamente se presenta a sí mismo, sino en algunos vídeos también se pueden ver a su esposa y a su hijo, donde trata de entrenamientos en casa. Como Matt incluso presenta a su familia, dicho aspecto incrementa la relación personal con la *community*. Sin embargo, la relación personal también está activamente reforzada por la posibilidad de comentar las publicaciones de Matt. Tal como se puede ver en la imagen, algunos seguidores comentan asuntos personales de Matt a los cuales también responde. En este ejemplo, se trata de un seguidor elogiando al hijo de Matt (“Luca is so clever for his age and he is aaddoorraabbllee.”). Matt, tal como es típico para un *Social Influencer*, también responde a este comentario y le da la razón al seguidor (“Yea, he’s a clever dude.”). Otro aspecto que se puede identificar en este ejemplo es el tono informal entre el *Social Influencer* y sus seguidores; una característica de la comunicación de los *Social Influencers* con su *community*. La comunicación contiene palabras tales como “dude” o el intento de imitar una conversación real con la entonación en el adjetivo ‘adorable’ escribiendo todas las letras dobles.

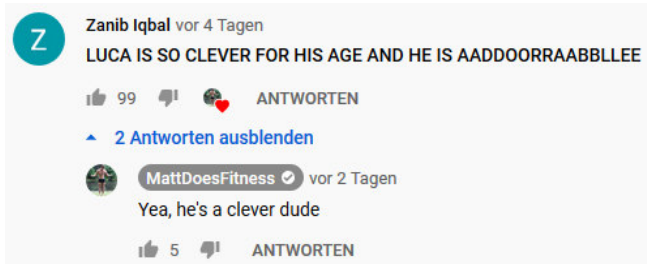


Imagen 28: Comentarios en la cuenta de MattDoesFitness (*YouTube*, 2020b)

Asimismo, hay un cambio de paradigma en el concepto de expertos. Estudios han demostrado que en América en el año 2018, el 45% de las personas entrevistadas afirmó tener más información de una publicación digital de un *Social Influencer* que de una publicación impresa. Según la opinión pública, *Social Influencers* por su experiencia diaria con el tema tratado y promocionado, se vuelven “expertos” (Rosk & Tokarski, 2019). Hoy en día ya no sólo se considera que el título otorgado por el Estado es un criterio de decisión para la condición de experto, sino que también se presta cada vez más atención a las competencias basadas en la experiencia. Esto quiere decir que en la actualidad la sociedad considera como profesionales también a aquellas personas que han adquirido conocimientos y experiencia de forma autodidacta lo cual representa un gran cambio de paradigma.

Debido a este cambio de paradigma no es sorprendente que los resultados de los estudios muestren que los *Social Influencers* sean considerados personajes confiables, incluso pueden gozar de más credibilidad que la publicidad tradicional (Rosk & Tokarski, 2019).

Otra competencia clave de los *Social Influencers* es su alcance digital. Dicho alcance puede variar desde unos miles de seguidores hasta millones de personas que leen las publicaciones de él o ella (Rosk & Tokarski, 2019). Por ejemplo la cuenta de Matt Morsia, que cuenta con 1,74 millones de seguidores (MattDoesFitness YouTube, 2020a, cifra

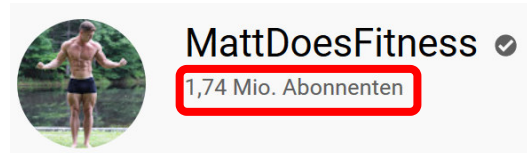


Imagen 29: Número de seguidores de MattDoesFitness (YouTube, 2020a)

a fecha de 08/05/2020). Otro *Social Influencer* ejemplar es el español Rubén García, aficionado del deporte que documenta sus rutinas deportivas y recetas saludables en su cuenta de *Instagram*. La cuenta tiene más de 185 mil seguidores en dicha red social, la cual representa su plataforma principal (rvbengarcia Instagram, 2020^a, cifra a fecha de 08/05/2020). También tiene una cuenta con 3.380 seguidores en *YouTube* (rvbengarcia YouTube, 2020; cifra a fecha de 08/05/2020). Sirve de tercer ejemplo David Marchante. Se trata de un entrenador profesional de España que documenta su entrenamiento y nutrición saludable tanto en *Instagram* como *YouTube* y *Facebook*. En *YouTube*, David cuenta con 1,46 millones de seguidores (Powerexplosive YouTube, 2020a).

La oferta principal de los *Social Influencers* se basa en los descuentos ofertados y en los contenidos creados que narran su experiencia con distintos productos. En el caso de Matt Morsia, por ejemplo, se nota claramente la prioridad de los códigos de descuentos ya que éstos últimos figuran siempre en el texto de descripción de todos los vídeos que publica en *YouTube*.

En su caso, se trata de un descuento del 35% para comprar productos de proteína en la tienda de *MyProtein*, otro descuento del 10% para comprar productos en la tienda de ropa *Legend London* y un descuento de 5£ para comprar alimentos para deportistas en *Muscle Food* (MattDoesFitness Youtube, 2020). Cabe resaltar el descuento en *MyProtein*, la tienda de proteínas, que es significativamente alto. Esto no sorprende, considerando que Matt se centra en mostrar su entrenamiento enfocado en el incremento de masa muscular lo cual, junto con su alto número de seguidores, le da un poder de negociación considerable con los respectivos proveedores.

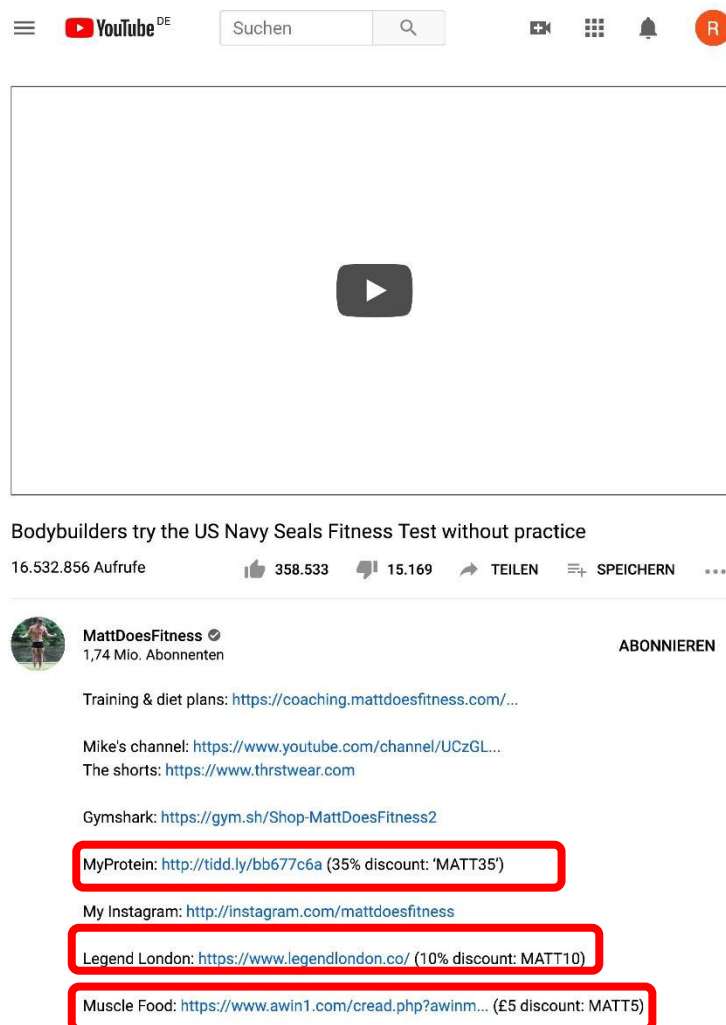


Imagen 30: Texto de descripción en videos de YouTube de MattDoesFitness (YouTube, 2020c)

Al contrario de las centrales de compras tradicionales, los *Social Influencers* con sus perfiles particulares eliminan los costes relacionados con instalaciones físicas y no cuentan, o cuentan con muy poco personal adicional. Asimismo, un *Social Influencer* no representa una personalidad jurídica propia como en el caso de la central de compras. Esto facilita la

ampliación de la base de clientes. Dado que la interacción ya no se basa en una membresía duradera tal como en el caso de la central de compras tradicional, tampoco hay que pagar por los servicios ofrecidos y no existe un nombre común de grupo tal como era el caso por ejemplo con *Intersport*. Debido a la estructura puramente online, tampoco hay un horario fijo de consulta. Como la comunicación entre el *Social Influencer* y su comunidad tiene lugar de una manera virtual, la disponibilidad de contacto se extiende significativamente. Sirve de ejemplo Rubén García. Al contrario de una central de compras tradicional, Rubén también está activo en su cuenta los fines de semanas o en horas fuera del horario normal de oficina. Esta flexibilidad le permite publicar fotos y vídeos en un domingo y responder a comentarios de sus seguidores incluso en horario vespertino (rvbengarcia Instagram, 2020).

Otra ventaja adicional que hay que considerar de los *Social Influencer* con relación a las centrales de compras tradicionales es el conocimiento específico del producto promocionado. Mientras que en el caso de las centrales de compras, los minoristas reciben ayuda por parte de economistas con una afición al deporte (que es la definición que da la asociación de *Intersport* en Alemania), el *Social Influencer* es un completo aficionado del deporte. En los casos de *Social Influencers* con un alto número de seguidores, el deporte que promocionan incluso se ha vuelto su trabajo principal. Por ejemplo el caso de Matt Morsia, que antes de volverse el *Social Influencer* del sector deportivo más famoso en el Reino Unido, Matt trabajaba como profesor. Sin embargo, algunos años después de lanzar su canal en *YouTube* en el año 2013, debido al gran éxito de la cuenta digital, ahora se dedica únicamente al deporte. Además, es interesante observar que incluso su esposa dejó el trabajo de profesora para producir los vídeos que publican en nombre de Matt a través de *YouTube* (Hayes, 2020). Desde el punto de vista económico, renunciar a la profesión docente es cualquier cosa menos una renuncia al salario. Tal como escribe el periodista Phil Hayes (2020), “Matt [...] now earns more in a month than he did in a year as a teacher.”

Dado que los minoristas que están interesados en utilizar los descuentos ofertados por los *Social Influencers* lo pueden hacer sin compromiso ninguno en términos de membresía, el surtido de productos y marcas que pueden comprar y vender a los clientes finales es mucho más flexible. Un minorista tiene toda la libertad de recurrir a todos los *Social Influencers* que desee. Es por esto que según sus necesidades puede acudir, por ejemplo, a un *Social Influencer* que promociona artículos para correr o, en otro momento, a uno que promociona proteína que incentiva el incremento de masa muscular. Esto significa que el minorista puede cambiar

fácilmente de proveedor, dependiendo de sus necesidades en determinado momento, una ventaja que no tenía en el caso de las centrales de compras tradicionales con negociaciones formales por parte de las centrales con los proveedores.

Asimismo, ya se ha hablado de la relación personal que tienen los *Social Influencers* con sus seguidores. Los comentarios analizados para el caso de la cuenta *MattDoesFitness* han mostrado el tono informal que existe en dicho formato de central de compras online. Tomando como ejemplo la cuenta de *Instagram* de Rubén García, como se puede ver en la ilustración al lado derecho, este *Social Influencer* se dirige a sus seguidores con un trato personalizado e informal, es decir, que se dirigirá a ellos con la forma de “vosotros” y evitará así el “ustedes”. Aunque esto es típico para el español ibérico, Rubén García tiene un trato incluso más personal, motivando activamente y con un lenguaje coloquial a sus seguidores a hacer su entrenamiento y anunciando que ya tiene preparado el vídeo del próximo entrenamiento para subirlo a su cuenta online. Con la frase “[...] dadle mucho amor para desbloquear el de tríceps que os tengo ya en el horno” (rvbengarcia Instagram, 2020b), se trata de una expresión informal que se suele utilizar entre amigos. Otro ejemplo del trato personal en la misma publicación es la motivación para ver su vídeo de entrenamiento de piernas en vivo. “¡Os veo a todos mañana a las 19:00h para darle caña a las piernas! ¿Quién se apunta? ¡Seguimos!” (rvbengarcia Instagram, 2020b). Este tono personal e informal incrementa la relación personal considerablemente y crea autenticidad (Rosk & Tokarski, 2019).



Imagen 31: Trato personal de Rubén García (rvbengarcia Instagram, 2020b)

Asimismo, los *Social Influencers* que ofrecen condiciones de compra ventajosas se centran en una selección de servicios de asesoramiento ofrecidos por las centrales de compras tradicionales. Ya se ha expuesto que las centrales de compras tradicionales, adicionalmente a las negociaciones con los grandes fabricantes, ofrecen una variedad de servicios adicionales a los minoristas asociados. Entre ellos figuran, por ejemplo, el apoyo en el montaje de la tienda, la asistencia en el desarrollo de los empleados o la ayuda en la planificación de los presupuestos (Intersport, 2020e). Sin embargo, en el caso de los *Social Influencers*, sus servicios adicionales a los códigos de descuentos van dirigidos a clientes finales. Por este motivo el asesoramiento por parte de los *Social Influencers* se ubica generalmente en el ámbito deportivo para ayudar a los seguidores a practicar y a desarrollarse en sus respectivas disciplinas, como por ejemplo el *Social Influencer* David Marchante. Por un lado, David ofrece descuentos tanto para sus propias



Imagen 32: Video publicado por David Marchante con distintos descuentos en YouTube (Powerexplosive YouTube, 2020b)

tiendas de artículos deportivos, *PowerExplosive* y *HSN Sport* como para tiendas de terceros, tales como *Fittest Freakest* que ofrecen artículos deportivos (Powerexplosive YouTube, 2020a). Tal como se puede ver en la imagen, David publica dichos descuentos también en sus videos. En el caso de *Fittest Freakest*, por ejemplo, se pueden comprar productos de grandes marcas tales como *Nike* y *Reebok* (*Fittest Freakest*, 2020) .

Por otro lado, David también ofrece un asesoramiento digital en cuanto al proceso de entrenamiento en forma de tutoriales. Para asegurar la alta calidad de sus consultas en línea, David invita y entrevista regularmente a expertos en áreas específicas de entrenamiento. Luego

sube las entrevistas a las plataformas en línea para proporcionar a sus televidentes la máxima información (Powerexplosive YouTube, 2020a). El ejemplo en la imagen 29 muestra una de estas entrevistas realizadas por este *Social Influencer*. En este caso especial, para el tutorial de “Perder grasa corporal de una vez”, David entrevista a Ángel López, graduado en ciencias del ejercicio y experto en la pérdida de grasa (Powerexplosive YouTube, 2020b). Este ejemplo muestra una vez más el enfoque del asesoramiento para los clientes finales, pues de esta forma se pueden ganar muchos seguidores ya que en el negocio de los *Social Influencers*, las marcas promocionadas pagan por la visibilidad y el alcance. Normalmente se utiliza el número de seguidores como medida (Fischer, 2018).

Dichos tutoriales son un aspecto adicional común de los *Social Influencers* que actúan como centrales de compras. Por ejemplo, el tutorial de Matt Morsia, que publica en su cuenta de *Instagram* para explicar el correcto entrenamiento con bandas elásticas (MattDoesFitness Instagram, 2020).

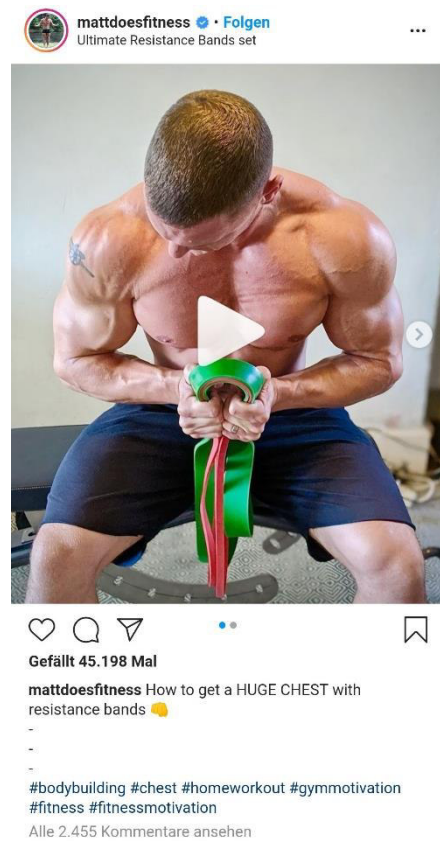


Imagen 33: Tutorial de MattDoesFitness en su cuenta de Instagram (MattDoesFitness Instagram, 2020)

Aunque estos tutoriales están dirigidos principalmente al cliente final para mejorar su entrenamiento, también proporcionan información útil a un minorista. En este ejemplo concreto, el vídeo podría utilizarse para tener argumentos de compra exitosos y una descripción del uso en la conversación con el cliente final más adelante en la venta.

Por lo tanto, se puede resumir que los aspectos eliminados son la instalación física, el personal adicional, la membresía dentro de la central de compras, la cual causa que no haya un nombre común del grupo. Asimismo, los *Social Influencers* generan un valor adicional incrementando su disponibilidad de contacto y teniendo un mayor conocimiento específico del producto. Además, dados los descuentos sin compromiso ninguno para el comprador, el concepto de los *Social Influencers* facilita a los minoristas poder comprar a través de varias centrales de compras para establecer un surtido flexible. Asimismo, los *Social Influencers* tienen un trato más personal con sus seguidores que el contacto que tiene la central de compras tradicional con sus minoristas asociados. Adicionalmente a estos aspectos que se han eliminado y algunos que

se han incrementado, hay aspectos que forman parte del concepto de las centrales de compras tradicionales que se ven reducidos en los casos de los *Social Influencers*. Éstos últimos ofrecen un asesoramiento reducido que va dirigido más al cliente final que al minorista. Los aspectos creados son los tutoriales y el negocio B2C, o sea, el negocio con el cliente final que no ha sido posible en el caso de las centrales de compras tradicionales que actúan como mayoristas.

De acuerdo con el método *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid* para estrategias del océano azul (Kim & Mauborgne, 2005, p.35), se pueden presentar a los *Social Influencers* como las nuevas centrales de compras, lo cual se ilustra en el siguiente diagrama:

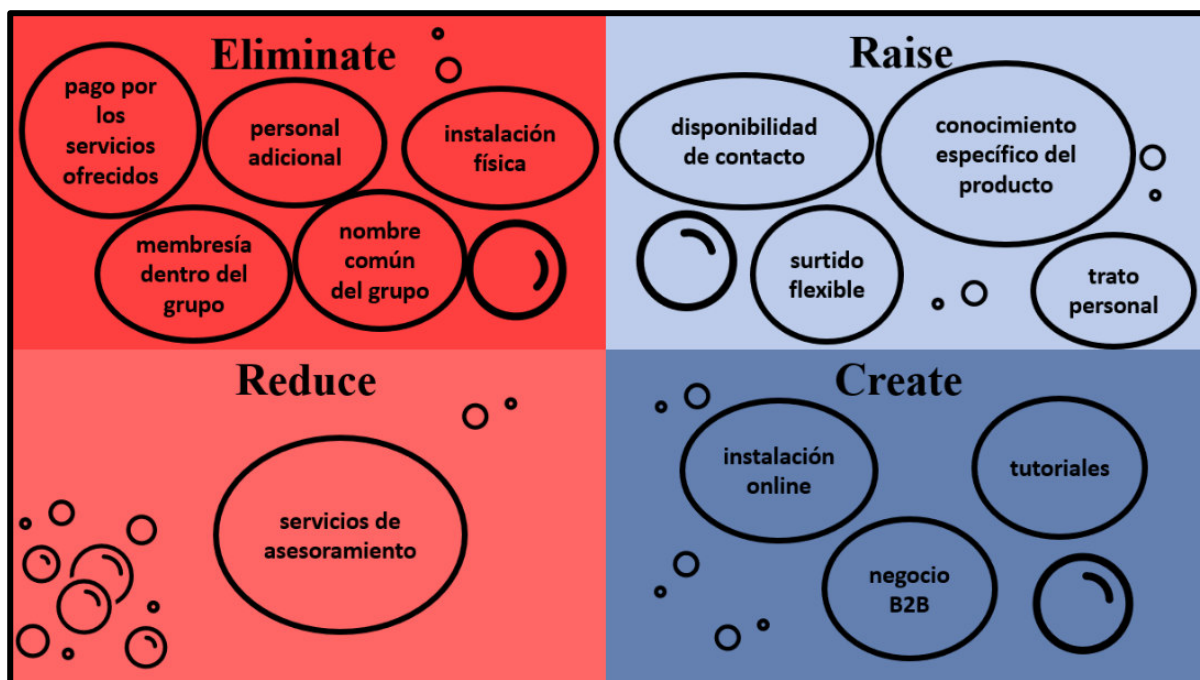


Imagen 34: Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: El caso de los Social Influencers como nuevas centrales de compras (Elaboración propia)

Asimismo, hay un factor secundario importante del modelo de negocio de los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras. Como los *Social Influencers* reciben un ingreso por parte de los fabricantes de artículos deportivos dependiendo de su visibilidad y su alcance, para un *Social Influencer* es imprescindible contar con un gran número de seguidores (Fischer, 2018). Por consecuencia, los *Social Influencers* se ven obligados a siempre ser el mejor *Social Influencer* en su ámbito de productos para captar nuevos seguidores y mantener a los que ya le siguen. El hecho de que la relación con los seguidores no está basada en ningún contrato oficial con una duración mínima aumenta dicha obligación, que los incentiva a ofrecer a sus seguidores el mejor contenido con los mejores descuentos. Este efecto secundario representa un gran valor adicional para los minoristas.

8.1.3 *Strategy-Canvas* para la central de compras tradicional y para un *Social Influencer* como una nueva central de compras

Después de haber expuesto la forma de los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras que crean un valor adicional en comparación con las centrales de compras tradicionales, es interesante presentar dichos factores en un gráfico que permita comparar su modelo de negocio con el modelo de negocio tradicional, o sea, con el modelo de negocio perteneciente al océano rojo. Para esto, sirve el *Strategy Canvas* elaborado por Kim y Mauborgne (2005). Tal como explican los dos economistas, dicho formato de presentación ofrece la siguiente ventaja:

“[...] it captures the current state of play in the known market space. This allows you to understand where the competition is currently investing, the factors the industry currently competes on in products, service and delivery, and what customers receive from the existing competitive offerings on the market.” (Kim & Mauborgne, 2005, p.25)

Mientras que el eje horizontal muestra los diferentes factores competitivos de la industria, el eje vertical indica el nivel de oferta que reciben los clientes de todos estos factores competitivos clave (Kim & Mauborgne, 2005). Por lo tanto, según la oferta de la respectiva empresa, se da un denominado “value curve” que representa gráficamente el rendimiento relativo de una empresa a través de los factores de competencia de su industria (Kim & Mauborgne, 2005, p.27).

Dado que se ha analizado el ejemplo de la asociación alemana *Intersport* como una central de compras más detalladamente, también se tomará dicho caso para ahora presentar su modelo de negocio dentro del marco de un *Strategy Canvas*.

En el caso de *Intersport* como la central de compras tradicional más grande no solamente de Alemania y España, sino de todo Europa, se trata de una central de compras que exige una tarifa para sus mayoristas asociados (*Intersport*, 2020e). Asimismo, tiene una gran sede en Heilbronn con más de 450 empleados (*Intersport*, 2020a). Esto significa que *Intersport* cuenta con inversiones considerables tanto para su instalación física como para su gran capital humano. El contacto con los minoristas está formalizado mediante una membresía dentro de la agrupación y todos los minoristas cuentan con el nombre unitario del grupo “*Intersport*” que figura adicionalmente al nombre del respectivo minorista (*Intersport*, 2020e).

Intersport cuenta con una amplia gama de servicios de asesoramiento que también ya se han descrito más en detalle en el cuarto capítulo sobre la creación de las centrales de compras en

Alemania. Sin embargo, dado el grupo de clientes únicamente empresariales de las centrales de compras tradicionales, los servicios de asesoramiento se ven limitados a dicho grupo. Es por esto que *Intersport* no cuenta con ningún asesoramiento específico sobre un proceso de entrenamiento, por ejemplo, el entrenamiento de las piernas (*Intersport*, 2020e).

En cuanto a la disponibilidad del contacto, *Intersport* cuenta con un propio departamento de Relaciones de Socios cuyos empleados representan las primeras personas de contacto para los minoristas (*Intersport*, 2020e). Sin embargo, la disponibilidad se limita a los días hábiles y a las horas de oficina (*Intersport*, 2020e).

En cuanto al conocimiento específico del producto, hay que señalar que en *Intersport*, tal como ya se ha mostrado, los asesores son economistas con una afición al deporte. En lugar de un conocimiento muy específico del producto, *Intersport* cuenta con un conocimiento general del respectivo deporte y un conocimiento específico de los asuntos económicos tales como el apoyo en el montaje de la tienda, la asistencia en el desarrollo de los empleados o la ayuda en la planificación de los presupuestos (*Intersport*, 2020e).

Otro aspecto competitivo es el surtido flexible que tiene el minorista con la respectiva central de compras. En el caso de las centrales de compras, ya se ha podido ver con el ejemplo de *Intersport* que los minoristas se ven limitados en su compra a los fabricantes asociados de *Intersport*. Para dicha central de compras, se trata de aproximadamente 500 diferentes fabricantes (*Intersport*, 2020e). Aunque éste es un número elevado, para el minorista tiene la desventaja de no tener toda la libertad al elegir el proveedor. Más que ofrecer productos especiales para los minoristas, *Intersport* busca negociar con sus fabricantes para comprar productos que sirvan para toda la agrupación. Este dilema es evidente cuando se considera el caso del fabricante de calzado, *Hanwag*. Este fabricante, que durante mucho tiempo suministró a las tiendas de los minoristas asociados a *Intersport*, terminó el contrato con la central de compras en el año 2019 (Hofer & Kolf, 2019). La razón, tal como explica el director gerente, es que la selección del fabricante por parte de *Intersport* ya no se basa principalmente en su excelencia, sino en la aptitud de los productos para toda la agrupación. “Ellos buscan productos de masa que son aptos para todos los minoristas” (Traducido del alemán; Hofer & Kolf, 2019). Además, el fabricante de zapatos critica el hecho de que la adquisición en *Intersport* se caracteriza por largos plazos de entrega desde el pedido y la producción hasta la entrega y la venta (Hofer & Kolf, 2019). Por lo tanto, el negocio con una central de compras no ofrece mucha flexibilidad en cuanto al surtido ofertado para los minoristas.

Otro factor competitivo es el trato personal entre la central de compras y el minorista. En el caso de la asociación alemana del grupo *Intersport*, debido al uso común del “usted” en el ámbito del negocio en dicho país, el trato personal se ve limitado. Sin embargo, para el caso de España, donde prevalece el trato personalizado, es decir, que se dirige a clientes empresariales como “vosotros” y evita así el “ustedes”. Por lo tanto, hay un trato personal, pero en general, se trata de un lenguaje formal tal como se puede ver en la página web de *Intersport* que informa sobre la membresía dentro de la asociación española (*Intersport*, 2020f).

Por consecuencia, es posible presentar el modelo de negocio de *Intersport* a través del siguiente *Strategy Canvas* que cuenta con 10 como un nivel alto de oferta mientras que 0 representa la falta de oferta del respectivo factor competitivo.



Imagen 35: *Strategy Canvas* para Intersport como una central de compras tradicional (Elaboración propia)

En el capítulo anterior con el *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*, ya se han elaborado los diferentes niveles de oferta de los distintos factores competitivos existentes en la industria por parte de los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras. Además, tal como expuesto en el apartado sobre la estrategia del océano azul, para crear éste, o sea, para crear un nuevo

mercado sin reglas ya existentes de competencia, hay que cambiar el lienzo de la estrategia (Kim & Mauborgne, 2005). Los economistas describen dicha necesidad como “to fundamentally shift the *strategy canvas*” (Kim & Mauborgne, 2005, p.28). Esto significa que es imprescindible que su *value curve* tenga una forma distinta al *value curve* del competidor tradicional (Kim & Mauborgne, 2005).

Asimismo, se ha demostrado que, para hacer irrelevante a la competencia dentro de la estrategia del océano azul, hay que definir nuevas reglas de competencia. En la práctica, tal como se ha visto anteriormente, significa también la creación de nuevos factores competitivos (Kim & Mauborgne, 2005, p.218). Estos, en los casos de los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras son tres: la instalación online, tutoriales y el negocio B2C.

Por consecuencia, el *Strategy Canvas* para los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras se presenta de la siguiente forma:

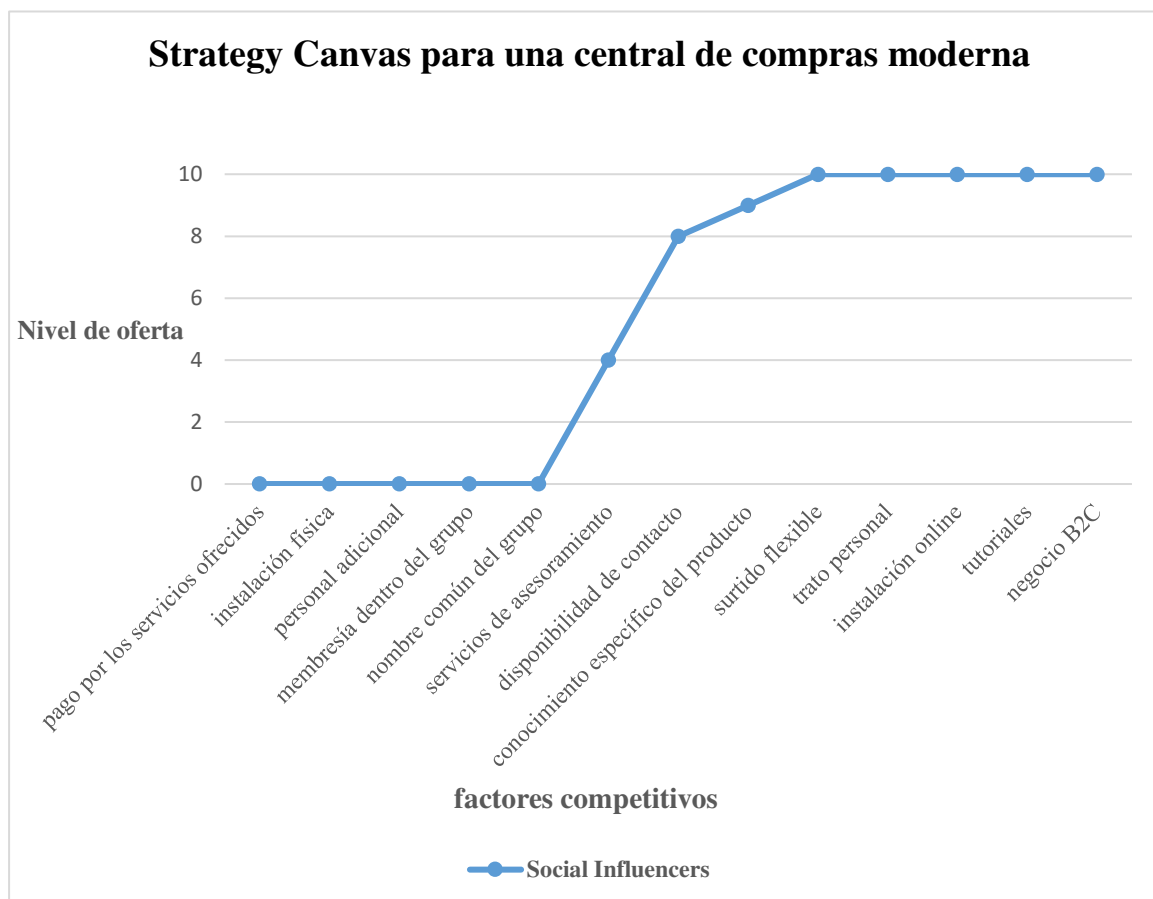


Imagen 36: *Strategy Canvas* para un *Social Influencer* como una central de compras moderna (Elaboración propia)

Por último, para visualizar las diferencias entre los modelos de negocio de la central de compra tradicional y la central de compras moderna, es interesante comparar los respectivos *value*

curves en un mismo gráfico. La siguiente imagen muestra la estrategia tanto del océano rojo, es decir, de *Intersport* como una central de compras tradicional, y la del océano azul, es decir, la de los *Social Influencers*:

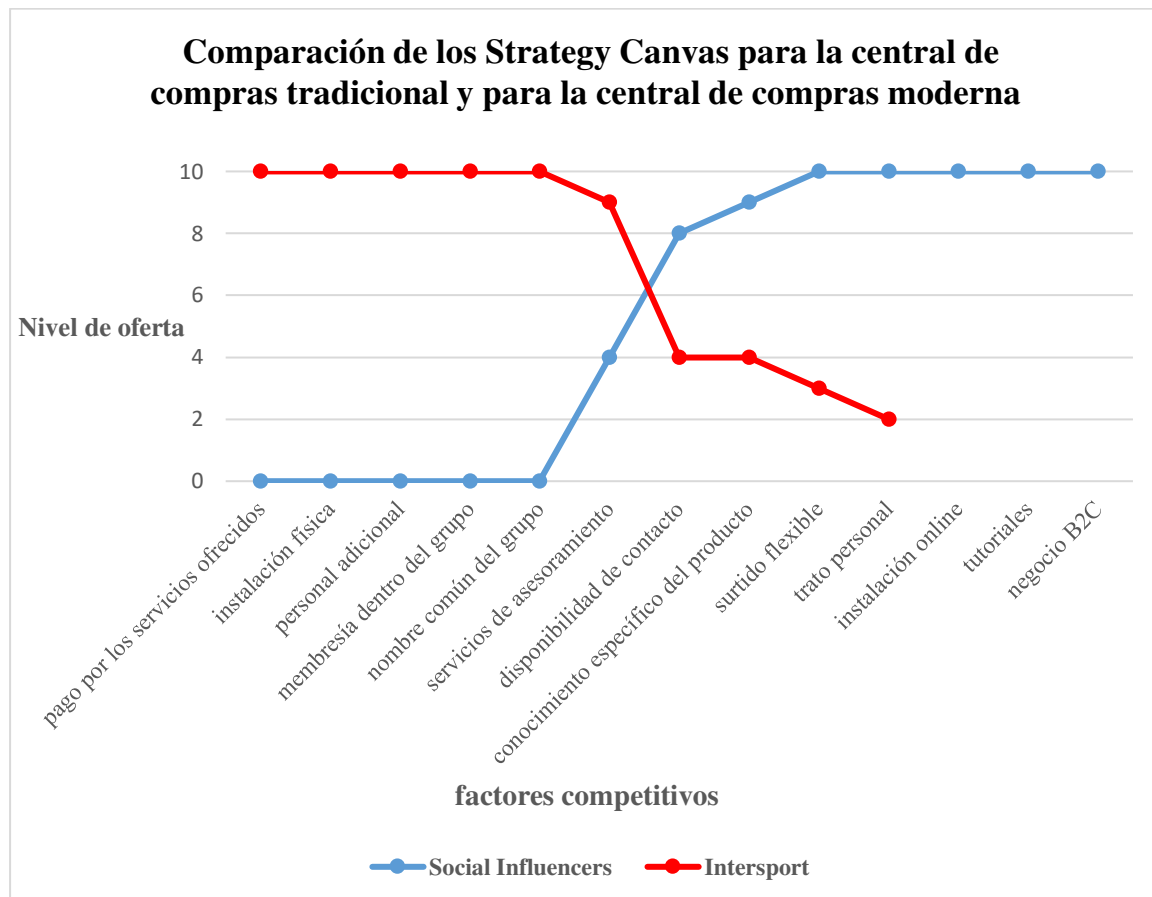


Imagen 37: Comparación de los Strategy Canvas para la central de compras tradicional y para la central de compras moderna (Elaboración propia)

8.1.4 Definición del mercado por parte de los *Social Influencer*

Después de haber expuesto las razones por las cuales se puede definir al modelo de los *Social Influencers* como el nuevo modelo de centrales de compras con actores interactuando en un océano azul, es interesante analizar la forma en la que se creó el océano azul.

Tal como ya se ha mencionado, W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) explican que lo esencial de la estrategia del *océano azul* es la irrelevancia de la competencia. Para que los competidores sean irrelevantes, es necesario mirar más allá de seis límites competitivos comunes. Según los dos economistas, sólo ampliando los límites del mercado es posible crear un *océano azul*. Tal como explican, dichos seis límites existen en todas las industrias y solamente requieren un cambio de la perspectiva (Kim & Mauborgne, 2005, pp.47-48).

Los seis límites son:

1. La industria
 2. El grupo estratégico
 3. El grupo de compradores
 4. El alcance de la oferta del producto o servicio
 5. La orientación funcional o emocional y
 6. El tiempo
- (Kim & Mauborgne, 2005, p.20)

Tal como explican Kim y Mauborgne (2005) en su libro, para la creación de un *océano azul*, sirve “explorar otras industrias [look across alternative industries]” (p.49), “explorar los grupos estratégicos dentro de la industria [look across strategic groups within industries]” (p.55), “redefinir el grupo de compradores de la industria [look across the chain of buyers]” (p.61), “explorar los productos y servicios complementarios [look across complementary product and service offerings]” (p.65), “replantear la orientación emocional o funcional de la industria [look across functional or emotional appeal to buyers]” (p.69) y “utilizar las ideas sobre las tendencias que se observan hoy en día [look across time]” (p.76).

No hace falta decir que la creación de un *océano azul* no requiere que se crucen los seis límites. Se trata más bien de descubrir y explotar nuevos potenciales de mercado, lo que también puede hacerse mediante la ampliación selectiva de algunos de los seis límites mencionados (Kim & Mauborgne, 2005, p.47).

En la situación inicial, el *océano rojo* es el mercado de artículos deportivos que se caracteriza por la fuerte competencia. Dentro de este marco, se ha presentado el concepto de la central de compras tradicional el cual trae múltiples desventajas para los tiempos actuales. A partir de dicha situación, se investiga la forma en la que los *Social Influencer* se han vuelto nuevas centrales de compras.

En un primer lugar, es interesante analizar en qué medida una mirada a las industrias alternativas ha ayudado a los *Social Influencers* a desarrollar un mercado azul. Según las dos preguntas centrales dentro de este mercado, “What are the alternative industries to your industry?” y “Why do customers trade across them?” (Kim & Mauborgne, 2005, p.55), para el proceso de aprovisionamiento de la mercancía del minorista dentro del marco de dicha competencia fuerte y marcada por el ahorro en costes, se presentan dos principales posibilidades. Por un lado, para comprar los productos con condiciones ventajosas, el pequeño

comercio puede asociarse a una central de compras. Sin embargo, ya se han mencionado los diferentes inconvenientes de dichas centrales de compras. No solamente están relacionados con ciertos costes fijos, aspecto negativo para una economía global que es cada día más volátil, sino también representa ciertos límites para el minorista, por ejemplo en términos del surtido. Por otro lado, entonces, el minorista puede decidir no asociarse a una central de compras y llevar a cabo las negociaciones con los fabricantes de forma independiente. Como ya se ha explicado, uno de los principales aspectos del actual proceso de digitalización es el Internet que para el minorista serviría como una fuente esencial de información. Por lo tanto, la industria alternativa puede describirse como la industria del Internet.

Tal como exponen Kim y Mauborgne (2005), con el enfoque en los factores que llevan a los compradores a comerciar a través de las industrias alternativas y con la reducción o eliminación del resto de factores, se pueden crear los océanos azules (p.55).

En este caso, algunos de los factores clave para no asociarse a una central de compras es el problema del compromiso oficial y duradero en forma de una membresía a largo plazo en la central de compras que no solamente está relacionada con una tarifa para los servicios ofrecidos y un nombre común para todos los minoristas asociados, sino también con una falta de libertad a la hora de establecer el surtido. Asimismo, la gama tradicionalmente amplia de servicios que ofrecen las centrales de compras ya no es necesaria en esta forma. Sirve de ejemplo el vídeo de los consultores “Scientific Economics” sobre el montaje de la tienda en *YouTube* (Scientific Economics YouTube, 2019). Hoy en día, como minorista, es posible obtener la información necesaria sobre estos aspectos comerciales en línea. Por lo tanto, sobre todo para pequeños minoristas con pocos fondos financieros, no hay la necesidad de pagar el coste para los servicios de asesoramiento no demandados. Los *Social Influencers* se presentan como una nueva central de compras sin un compromiso duradero para el minorista y renunciando a todo el asesoramiento disponible a través de tutoriales económicos.

Por otro lado, los factores clave para asociarse a una central de compras son las condiciones ventajosas para la compra de productos, el conocimiento del producto y el asesoramiento personal con el trato personal. Los *Social Influencers* que actúan como una central de compras ofrecen dichas condiciones ventajosas y tienen un mayor conocimiento específico del producto. Asimismo, el asesoramiento parece aún más personal con el tono informal y personal utilizado en las redes sociales y analizado anteriormente. Sirve de ejemplo el tono informal anteriormente mencionado por parte del *Social Influencer* Rubén García (rvbengarcia Instagram, 2020b).

Otra frontera que cruzan los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras es el grupo de compradores. Kim y Mauborgne explican que la ampliación del grupo de compradores puede causar un incremento considerable en el valor de la empresa (Kim & Mauborgne, 2005, p.61)

En el caso de los *Social Influencers* que actúan como nuevas centrales de compras, su concepto de negocio se caracteriza por un grupo de compradores más amplio que en el caso de las centrales de compras tradicionales. Al contrario de éstas últimas, los *Social Influencers* están navegando en línea y no cuentan con un negocio situado en un terreno industrial que limite la venta a minoristas. En cambio, ofrecen sus descuentos tanto a los clientes finales como a los minoristas. Para ello, los *Social Influencers* utilizan diferentes maneras para captar el interés de los clientes finales. Una forma clave de crear valor añadido para los clientes finales es ofrecer tutoriales sobre formas de entrenamiento u otros aspectos relacionados. Sirve de ejemplo el mencionado vídeo del *Social Influencer* David Marchante sobre la pérdida de grasa (Powerexplosive YouTube, 2020b).

La tercera frontera ampliada por parte de los *Social Influencers* es el alcance de la oferta del producto o servicio. En este contexto, se plantea la cuestión de los posibles productos o servicios complementarios para servir mejor al cliente. Para ello, hay que examinar el contexto en el que se utiliza el producto o el servicio (Kim & Mauborgne, 2005, p.69). En el caso de los artículos deportivos, los productos se utilizan durante las actividades deportivas. Los *Social Influencers* se refieren a esto, explicando detalladamente el uso de los diferentes productos en línea, ya sea a través de tutoriales o de publicaciones escritas. Por ejemplo el tutorial de Matt Morsia que trata el tema del entrenamiento con bandas elásticas (MattDoesFitness Instagram, 2020).

Por último, cabe señalar la participación activa por parte de los *Social Influencers* en las principales tendencias que se observan hoy en día en la industria de artículos deportivos. Para ello, es relevante analizar las claras tendencias que tienen una alta probabilidad de impactar en la respectiva industria y que son irreversibles (Kim & Mauborgne, 2005, p.79). Ya se ha hablado de la clara tendencia del comercio digital que está afectando a la industria. Sirve de ejemplo el aumento considerable del 14% de cuota de mercado de la tienda online *Zalando* (Absatzwirtschaft, 2020). Los *Social Influencers* con su concepto de central de compras digital están respondiendo a dicha tendencia.

Aunque actualmente no hay exploraciones significativas de límites competitivos en el contexto de la industria o la orientación emocional-funcional por parte de los *Social Influencers*, se puede observar una clara reconstrucción de los límites conocidos del mercado según la estrategia del *océano azul*.

8.2 Business Model Canvas de un Social Influencer como nueva central de compras

A continuación se presenta el modelo de negocio del *Social Influencer* como nueva central de compras con la plantilla del *Business Model Canvas*. Debido al hecho de que se ha presentado tanto a *Decathlon* como a *Intersport* como dos actores principales en el mercado de los artículos deportivos utilizando el *Business Model Canvas*, la presentación del *Social Influencer* como una nueva central de compras de esta forma sirve para efectos de una comparación más acertada.

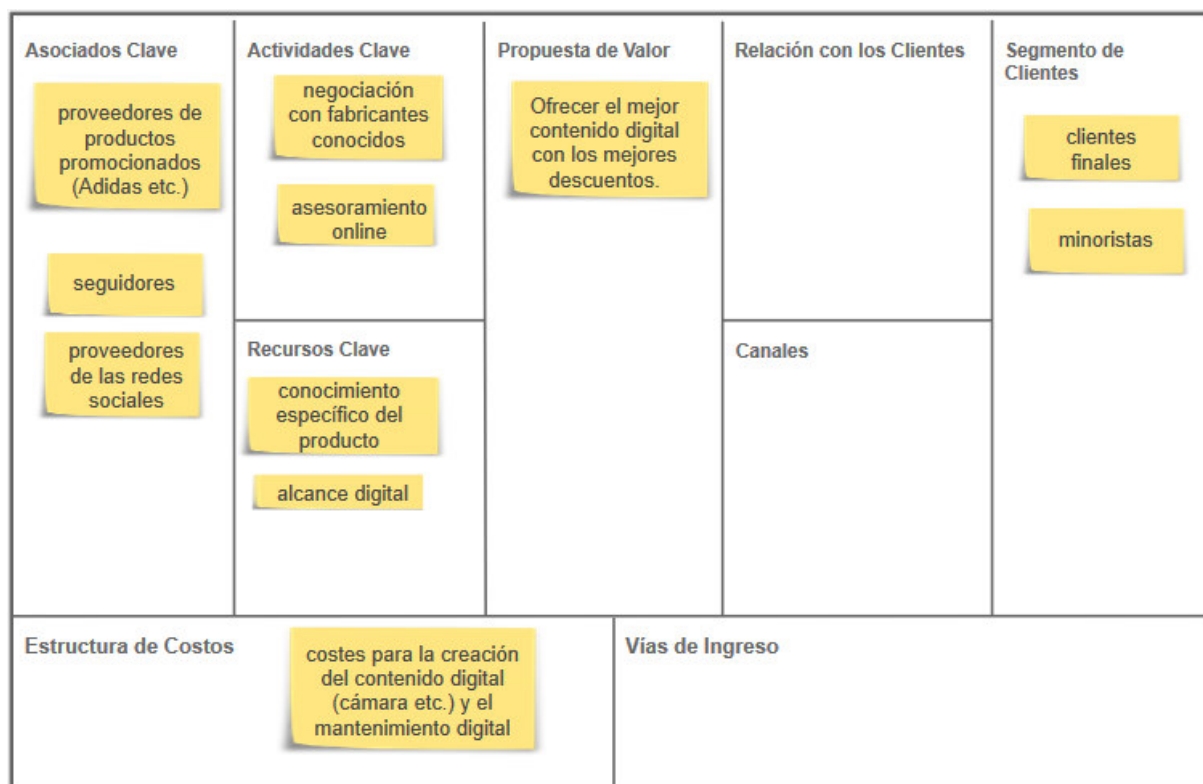


Imagen 38: Business Model Canvas para los Social Influencers como nuevas centrales de compras (Elaboración propia)

Como el concepto ya ha sido explicado en detalle, no se volverá a discutir en este capítulo. El único aspecto que no se ha tratado antes y que por lo tanto se explica más en detalle, es la estructura de costes del *Social Influencer* como nueva central de compras. Dada su estructura individual y online, al contrario de una central de compras tradicional, los *Social Influencers* deben tener en cuenta sólo los costes para la creación y mantenimiento del contenido digital.

Los costes relacionados con la creación de contenido están compuestos por diferentes factores, entre ellos se encuentran por ejemplo, los costes para el equipamiento técnico, ya sea un teléfono móvil o una cámara profesional. En el caso de los *Social Influencers* de artículos deportivos, se incurren además en costes por equipamiento necesario para el entrenamiento. Asimismo, como parte de la gestión de sus cuentas digitales, se ven confrontados con la necesidad de un mantenimiento continuo de las mismas. Dado que existen *Social Influencers* como Matt Morsia que cuentan con una persona adicional o más para su negocio, dichos esfuerzos desde el punto de vista teórico también representa un coste.

9. Conclusiones y propuesta

En este trabajo se ha buscado aportar un conocimiento profundo del comercio al por menor de artículos deportivos en España y Alemania y se ha buscado proponer a los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras de dicho mercado.

Para ello, primero se ha mostrado que el comercio al por menor ha pasado por tres grandes fases. Los EE.UU. debido a dichas fases y al inicio temprano de la creación de hipermercados con ventajas competitivas basadas en una estructura de costes variables, ocupan la posición de un país con un comercio minorista muy avanzado. Por lo tanto, desde el inicio del trabajo ha sido llamativo el hecho de que en los Estados Unidos, el comercio al por menor ya esté viviendo un declive significativo que se ve reflejado en el cierre de un gran número de establecimientos.

Asimismo, dentro del análisis comparativo, se han identificado los *category killers* con sus grandes superficies de compras, su gran surtido de productos y sus marcas blancas como un grupo de agentes muy importantes en el mercado. El caso de Decathlon como el *category killer* más grande según su facturación tanto en España como en Alemania ilustró la austeridad y la variabilización de costes como aspectos clave de su negocio. Tanto el análisis financiero del balance de la empresa como el *Business Model Canvas* han servido para demostrar dichas características. Es por esto que se han identificado a las inversiones en terrenos y construcciones como la mayor parte de las inversiones totales, ilustrando una vez más la gran relevancia de la integración vertical de la cadena de valor que se ve reflejada, entre otras cosas, en la gran oferta de marcas blancas de Decathlon y que causa un ahorro significativo de costes.

Además, el estudio de los *small players* mostró las grandes dificultades que tienen en un mercado que, poco a poco, debido a una competencia cada día más basada en el ahorro de costes, está viviendo un exceso de consumo originado por los bajos costes alcanzados. Por lo tanto, ha resultado muy lógico la creación de las centrales de compras como una forma para los pequeños comerciantes de negociar precios favorables para sobrevivir en dicho mercado fuertemente competitivo. Dentro del análisis comparativo, se aclaró que Alemania está teniendo una estructura más avanzada del comercio al por menor, contando con una fuerte penetración del mercado por parte de las centrales de compras como *Intersport*.

Sin embargo, el análisis de las cifras más actuales disponibles de las centrales de compras dentro del marco de la globalización y digitalización, ha ilustrado que cuentan con una situación

empresarial cada día más difícil. El aumento de las cuotas de mercado de los minoristas en línea indica importantes cambios en el mercado.

Dentro del análisis de la situación actual y nuevos desafíos como la creciente necesidad de flexibilidad tanto en el surtido de productos como en la estructura de costes, se ha expuesto la falta de aptitud de las existentes centrales de compras para ayudar al pequeño comerciante.

Varias estadísticas han demostrado el uso significativo del Internet y de las redes sociales tanto en España como en Alemania, el cual es considerablemente mayor al promedio global. Con ayuda del análisis de la estrategia del *océano azul*, se ha identificado que actualmente el comercio al por menor de artículos deportivos junto con las centrales de compras tradicionales conforman un *océano rojo*, es decir, un mercado saturado con poca probabilidad de mantener un alto rendimiento y una estrategia principalmente basada en superar a los competidores para ganar una mayor parte de la demanda.

A partir de dicho análisis, se ha elaborado una propuesta donde los *Social Influencers* figuran como centrales de compras modernas dentro de un nuevo mercado. A través del concepto de *Value Innovation* y la visualización del mismo mediante el *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*, quedó demostrado que los *Social Influencers* logran combinar tanto un incremento en el valor para el cliente como un ahorro de costes para ellos mismos. Con la eliminación de factores innecesarios tales como una instalación física y la reducción de los servicios de asesoramiento a solamente los servicios más demandados, dichos *Social Influencers* logran un ahorro significativo en los costes. Al mismo tiempo, el aumento de factores competitivos necesarios como la disponibilidad de contacto o el conocimiento específico del producto junto con la creación de nuevos factores tales como tutoriales y la oferta de servicios para el cliente final causan un incremento del valor considerable para los clientes. Dentro de este marco, los dos *Strategy Canvas* correspondientes a los dos distintos tipos de centrales de compras, han ilustrado la gran diferencia en el concepto de negocio de estas. Tal como es característico para un *océano azul*, los *Social Influencers* como nuevas centrales de compras, a través de los mencionados factores competitivos modificados, se diferencian considerablemente de las centrales de compras anteriormente explicadas tales como *Intersport*.

Asimismo, con ayuda del concepto de los seis límites competitivos se ha mostrado cómo los *Social Influencers* han creado el nuevo mercado. Entre los límites redefinidos, se encuentra el grupo de compradores. Como ya se ha mencionado, los *Social Influencers* han redefinido el

grupo de compradores. Éste y otros límites redefinidos nos permiten concluir que los *Social Influencers* son agentes actuando dentro de un mercado recién creado.

El *Business Model Canvas* al término del análisis de los *Social Influencers* visualiza los aspectos clave del modelo de negocio anteriormente explicados.

En general, el trabajo presente plantea nuevas preguntas. En vista del alto grado de madurez del sector minorista en los EE.UU. junto con la fuerte disminución ya antes mencionada del número de tiendas minoristas y el declive inicial de las centrales de compras en Alemania como un mercado al por menor avanzado, surge una cuestión, a saber, si España como un país con un comercio al por menor menos avanzado atravesase las mismas etapas de desarrollo, o si éste se salta etapas de desarrollo que hubo en mercados más avanzados: el denominado “leapfrogging” (Kaulfuß, 2007, p.9).

Asimismo, dada la situación actual de la pandemia por el Coronavirus, surge la pregunta del impacto que tendrá éste en el mercado al por menor de artículos deportivos tanto en España y Alemania como a un nivel global. Tal como se ha podido observar, la pandemia ha producido un cambio drástico en los hábitos de consumo de una considerable parte de consumidores que compran más por Internet durante la crisis. Dado que los *Social Influencers* cuentan con la venta online como su principal aliado, puede suceder que la crisis actual acelere la evolución de los Social Influencers como centrales de compras.

Solamente el futuro mostrará la evolución del comercio al por menor de artículos deportivos, pero las actuales tendencias son bastante claras.

10. Bibliografía

- Adidas Online Shop. (2020). Belgien Heimtrikot. Recuperado de: https://www.Adidas.de/belgien-heimtrikot/BQ4521.html?cm_mmcc=AdieSEM_PLA_Google- -GS-OPT-DE-Categories-Branded- -BRANDED%20-%20outlet- -PRODUCT_GROUP&cm_mmca1=DE&cm_mmca2=&ds_agid=58700003061669624&gclid=EAIAIqobChMIqtey2Mnq6AIV2ON3Ch1RLAGGEAQYASABEgLTNfD_BwE&gclsrc=aw.ds
- Alonso, P. (15 de mayo 2019). Tiendas de deporte de Mallorca dicen que *Decathlon* ‘nos ha arrebatado los primeros precios’. *CMD Sport*. Recuperado de: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/Decathlon-cumple-25-anos-mallorca-competencia-aliado/>
- Amereller, N. (18 de octubre 2013). Verkauf nur an Gewerbetreibende! – Möglichkeiten für eine wirksame Beschränkung des Erwerberkreises. *IT-Recht Kanzlei*. Recuperado de: https://www.it-recht-kanzlei.de/b2b-verkauf-gewerbetreibende-zul%C3%A4ssige-einschr%C3%A4nkung-voraussetzungen.html#abschnitt_6
- Appinio (2020). Corona-Studie: Konsumverhalten der Deutschen in Zeiten des Coronavirus. Recuperado de: <https://www.appinio.com/de/blog/corona-studie-konsumverhalten-deutschland-corona-krise>
- Atención al Cliente (2020). Atención al cliente Décimas. Recuperado de: <https://atencioncliente.com/decimas/>
- Berentzen, J. (2009). *Handelsmarkenmanagement. Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken*. [Tesis doctoral]. Universität Münster, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Alemania. Capítulo 4. Recuperado de: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8453-1>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). *Business Model Canvas*. Recuperado de: <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html>
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (2019). Digital Trends. Umfrage zum Umgang mit Influencern. *Marktforschung Ressort im BVDW*. Recuperado de: <https://www.bvdw.org/themen/publikationen/detail/artikel/digital-trends-umfrage-zum-umgang-mit-influencern/>
- Bundeszentrale für Politische Bildung. (2020). Flächen und Bevölkerungsdichte Europäische Staaten 2018/2015. Recuperado de: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/europa/70500/laechen-und-bevoelkerungsdichte>
- Bütelfisch, S. & Petermann, J. (2015). *Erfolg im Internet und in digitalen Medien: Der rote Fisch 5 - Impulse für werbewirksame Gestaltung und Kommunikation*. Norderstedt: BoD – Book on Demand. p.115.
- Bruhn, M. (2010). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Capítulo 6.
- Cámara de Comercio de Valencia (2020). Se espera que en el 2021 el Ecommerce represente más del 17% del comercio minorista. Recuperado de: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/se-espera-que-en-el-2021-el-ecommerce-represente-mas-del-17-del-comercio-minorista/>
- Centro Comercial Niessen. (2014). Forum Sport. Recuperado de: <http://www.centrocomercialniessen.com/tienda/Forum-sport>
- CMD Sport: Revista de noticias deportivas (10 de marzo 2019). La central de Intersport España aumenta un 7% su facturación. Recuperado de: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/la-central-Intersport-espana-aumenta-672-facturacion/>

Bibliografía

- Crespo Espert, J. Crecente Romero, F. & Mir Fernández, C. (2014). Gobierno corporativo de las sociedades no cotizadas desde la perspectiva de la economía financiera. En Hierro Anibarro, S. (ed.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, pp. 247-324. Marcial Pons. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4759460>
- Dawson, J. (2006). Retail Trends in Europe. En Krafft, M. & Mantrala, M. (ed.), *Retailing in the 21st Century*, pp. 41-58. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Decathlon. (2017). Hinter unseren günstigen Preisen steckt mehr, als du glaubst! *Decathlon Blog*. Recuperado de: <https://blog.Decathlon.de/Decathlon/preisimage/>
- Decathlon. (2019). Sala de Prensa: Decathlon ofrece una experiencia de compra única a sus usuarios con la tecnología RFID. Recuperado de: <https://saladeprensa.Decathlon.es/?corporativos=Decathlon-ofrece-una-experiencia-de-compra-unica-a-sus-usuarios-con-la-tecnologia-rfid>
- Decathlon. (2020a). Quienes somos. Recuperado de: https://www.Decathlon.es/es/landing/quienes-somos/_/R-a-quienes-somos
- Decathlon (2020b). Sala de Prensa: Presentación Decathlon 2020. [Dossier corporativo]. Recuperado de: https://saladeprensa.Decathlon.es/wp-content/uploads/2020/03/Presentacion_Decathlon_2020_compressed.pdf
- Decathlon. (2020c). Store Locator España. Recuperado de: <https://www.Decathlon.es/es/store-locator>
- Decathlon. (2020d). Inside Decathlon. How Do We Make Our Prices so Affordable? [Artículo en el blog]. *Decathlon Blog*. Recuperado de: <https://www.Decathlon.com/blogs/inside-Decathlon/how-do-we-make-our-prices-so-affordable>
- Decathlon. (2020e). Store Locator Alemania. Recuperado de: <https://www.Decathlon.de/store-locator>
- Decathlon. (2020f). Developpement Durable- Humain & Management. Recuperado de: <http://developpement-durable.Decathlon.com/domaines-dactions/humain-management/attirer-les-coequipiers/>
- Decathlon Online Shop. (2020). Belgien Heimtrikot. Recuperado de: https://www.Decathlon.de/browse/c0-kinder/c1-sportbekleidung-kinder/c2-t-shirt-poloshirts/_/N-1jxlw0e
- Décimas. (2020). Empresa. Recuperado de: <https://www.decimas.com/es-es/empresa>
- Deutsche Welle (18 de mayo 2020). La evolución de la pandemia del coronavirus. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/la-evoluci%C3%B3n-de-la-pandemia-del-coronavirus/g-53121810>
- Deporvillage. (2020). Quienes somos. Recuperado de: <https://www.deporvillage.com/quienes-somos/>
- El Independiente. (13 de junio 2019). Decathlon hará entregas a domicilio en menos de dos horas antes del cierre de 2019. Recuperado de: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/06/13/Decathlon-hara-entregas-domicilio-menos-dos-horas-del-cierre-2019/>
- Etailment. (26 de octubre 2012). Karstadt eröffnet Sporthaus in Kiel. Recuperado de: <https://etailment.de/news/stories/Karstadt-eroeffnet-Sporthaus-in-Kiel-14126>
- Eurostat. (2020). Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen. Datensatz zu Deutschland und Spanien. Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00001/bookmark/table?lang=de&bookmarkId=d2b279bf-154c-4e7b-842f-c2d74db552ed>

Bibliografía

- Finanzen100*. (11 de noviembre 2019). Know-how geht nach Asien: Adidas stellt prestigeträchtige Speed-Factories ein. Recuperado de: https://www.finanzen100.de/finanznachrichten/boerse/know-how-geht-nach-asien-Adidas-stellt-prestigetraechtige-speed-factories-ein_H1028609092_11334446/
- Fischer, E. (26 de enero 2018). Werbung mit Influencern ‚Wer betrügt, der fliegt‘. *Handelsblatt*. Recuperado de: https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/aus-aller-welt/werbung-mit-influencern-wer-betruegt-der-fliegt/20881390.html
- Fittest Freakiest*. (2020). Recuperado de: <https://www.fittestfreakiest.com/c/hombre-1493>
- Forum Sport*. (2020). Quienes somos. Recuperado de: <https://www.forumsport.com/es-es/quienes-somos>
- García del Castillo, E. (28 de septiembre 2014). El maltrecho pequeño comercio de Ciudad Real se prepara para la bofetada de *Decathlon Easy* [Artículo en un blog]. Recuperado de: <https://www.miciudadreal.es/2014/09/28/el-maltrecho-pequeno-comercio-de-ciudad-real-se-prepara-para-la-bofetada-de-Decathlon-easy/>
- García, S. & Riera, S. (10 de noviembre 2014). Centrales de compra: cómo la moda deportiva lleva las marcas estrella a las tiendas de barrio. *Modaes.es*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/back-stage/centrales-de-compra-como-la-moda-deportiva-lleva-las-marcas-estrella-a-las-tiendas-de-barrio.html>
- García Parra, M. & Jordà Lloret, J. (2004). *Dirección financiera*. Barcelona: Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya. Capítulo 4. Recuperado de: https://books.google.de/books?id=vnt1fifS7DYC&pg=PA148&dq=distribuci%C3%B3n+comercial+fondo+de+maniobra+negativo&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjYmeuz_enpAhXFC-wKHY9aC9MQ6AEIKDAA#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20comercial%20fondo%20de%20maniobra%20negativo&f=false
- Gassmann, M. (6 de marzo 2020). Dieses Duo macht jetzt Druck auf *Decathlon*. *Welt*. Recuperado de: <https://www.welt.de/wirtschaft/article206369395/Karstadt-Sports-und-SportScheck-Sportartikelhaendler-wollen-Online-Umsatz-verdoppeln.html>
- Geis, J. (2020). *On a given Monday*. Recuperado de: <https://www.onanygivenmonday.com/friluftis>
- Gerth, S. (13 de diciembre 2019). Karstadt kauft *SportScheck* und *Intersport* ist der große Verlierer. *Etailment*. Recuperado de: <https://etailment.de/news/stories/handel-woche-Amazon-Intersport-SportScheck-karstadt-22735>
- Globetrotter*. (2020). Unternehmensportrait. Recuperado de: <https://www.Globetrotter.de/ueber-Globetrotter/portrait/>
- Handelszeitung (9 de agosto 2018). Marktanteile einer Auswahl der führenden Händler mit Sportartikeln in Westeuropa im Jahr 2017 [Gráfico]. *Statista*. Recuperado de: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/895305/umfrage/marktanteile-fuehrender-haendler-im-sportfachhandel-in-westeuropa/>
- Hayes, P. (10 de febrero 2020). MattDoesFitness *YouTube* channel creator Matt Morsia quit teaching job to become UK's number one fitness vlogger. *KentOnline*. Recuperado de: <https://www.kentononline.co.uk/canterbury/news/how-kent-dad-became-uks-top-fitness-YouTuber-221686/>
- Helms, J. (1 de noviembre 2017). *Eine Marktanalyse des deutschen stationären Sporteinzelhandels zur Untersuchung seiner Wettbewerbsfähigkeit als Vertriebskanal im Sporthandel*. [Trabajo Fin de Máster]. Hochschule für angewandte Wissenschaften Ostfalia, Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien, Alemania. Capítulo 3. Recuperado de: https://opus.ostfalia.de/frontdoor/deliver/index/docId/871/file/Helms_2017_Wettbewerbsfaehigkeit_Sport_einzelhandel.pdf

Bibliografía

- Hermoso, J. (20 de diciembre 2011). La gran falacia oculta de *Decathlon*. *Diario Jaén*. Recuperado de: <https://www.diariojaen.es/historico/la-gran-falacia-oculta-de-Decathlon-EADJ54240>
- Herrmann, L. (27 de enero 2020). Ispo: Die Bilanz der Händlerverbände Sport 2000 und *Intersport*. *Verlag Werben & Verkaufen GmbH*. Recuperado de: https://www.wuv.de/marketing/ispo_die_bilanz_der_haendlerverbaende_sport_2000_und_Intersport
- Hofer, J. (a) (20 de octubre 2019). So reagieren Fachhändler auf die rasante Expansion von *Decathlon*. *Handelsblatt*. Recuperado de: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/sportartikel-so-reagieren-fachhaendler-auf-die-rasante-expansion-von-Decathlon/25131274.html?ticket=ST-2228484-YVBrMSuCdBP6DXcCUNe-ap3>
- Hofer, J. (b) (22 de diciembre 2019). Rettungsplan für *Intersport*: Ladenbesitzer müssen kräftig investieren. *Handelsblatt*. Recuperado de: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/neuer-chef-alexander-von-preen-rettungsplan-fuer-Intersport-ladenbesitzer-muessen-kraeftig-investieren-/25355978.html?ticket=ST-2911475-xVUxKaUSSDgek2ChefVN-ap5>
- Hummel, S. (5 de abril 2019). Presseinformation Sport 2000. [Nota de prensa]. *Sport 2000 Presse*. Recuperado de: https://www.sport2000.de/fileadmin/media/Seiten/UEber_uns/Presse/2019/ABSOLUTE_RUN_DE.pdf
- INEGI (2020). Glosario. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=IPL2017>
- Infocif. (noviembre de 2018). Balance/ Pérdidas y Ganancias. Recuperado de: <http://www.infocif.es/balance-cuentas-anuales/trendico-group-sl>
- International Monetary Fund. (septiembre de 2019). Report for Selected Countries and Subjects. United Nations. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/weorept.aspx?sy=2017&ey=2024&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&pr1.x=46&pr1.y=5&c=111&s=LP&grp=0&a=#download>
- Intersport*. (2020a). Unternehmen - Karriere. Recuperado de: <https://www.Intersport.de/unternehmen/karriere/>
- Intersport*. (2020b). Historie. Recuperado de: <https://www.Intersport.de/historie/>
- Intersport*. (2020c). Händler. Recuperado de: <https://www.Intersport.de/unternehmen/ueber-uns/haendler/>
- Intersport*. (2020d). Produktion und Lieferanten. Recuperado de: <https://www.Intersport.de/verantwortung/produktion-und-lieferanten/>
- Intersport*. (2020e). Partnerschaft. Recuperado de: <https://www.Intersport.de/unternehmen/partnerschaft/>
- Intersport*. (2020f). Únete a *Intersport*. Recuperado de: <https://www.Intersport.es/sobre-nosotros/unete.html>
- Intersport*. (2020g). Sobre nosotros. Recuperado de: <https://www.Intersport.es/sobre-nosotros/sobre-nosotros.html>
- Intersport redblue*. (2019). *INTERSPORT* – Best in Sports. Recuperado de: <https://Intersport-redblue.de/expedition-Intersport-das-jahr-der-marke/>
- ISPO*. (5 de abril 2019). Fitness-Boom in Europa hält an: Branche wächst konstant. Recuperado de: <https://www.ispo.com/unternehmen/fitness-boom-europa-haelt-branche-waechst-konstant>
- ISPO*. (27 de enero 2020). *Intersport*: Sporthändler-Verbund zeigt starke Zahlen für 2019. Recuperado de: <https://www.ispo.com/unternehmen/Intersport-sporthaendler-verbund-zeigt-starke-zahlen-fuer-2019>

Bibliografía

- Jiménez Naharro, F. & Palacín Sánchez, M. J. (2007). Determinantes de la estructura financiera de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, num. 4, pp. 9-24. Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/43891/Determinantes%20de%20la%20estructura%20financiera%20de%20las%20empresas%20-%20F%20E9lix%20Jimenez.pdf;jsessionid=72752691837166A5494869AA2A6F0142?sequence=1>
- Karstadt Sports. (2020a). Filialen. Recuperado de: <https://www.karstadtsports.de/filialfinder/>
- Karstadt Sports. (2020b). Über uns. Recuperado de: <https://www.karstadtsports.de/hilfe/karstadt-sports/help-about-us.html>
- Kaulfuß, S. A. (2007). *Ein Ansatz zur Erfassung des Leapfrogging-Phänomens*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kemp, S. (31 de enero 2019). Digital 2019: Spain. *Kepios Datareportal*. Recuperado de: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-spain>
- Kemp, S. (a) (30 de enero 2020). Digital 2020: Global Digital Overview. *Kepios Datareportal*. Recuperado de: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>
- Kemp, S. (b) (12 de febrero 2020). Digital 2020: Spain. *Kepios Datareportal*. Recuperado de: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-spain?rq=digital%202020%20spain>
- Kemp, S. (c) (12 de febrero 2020). Digital 2020: Germany. *Kepios Datareportal*. Recuperado de: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-germany>
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press. Capítulos 1-9.
- Kolf, F. (11 de diciembre 2019). Galeria Karstadt Kaufhof übernimmt Sport Scheck von Otto. *Handelsblatt*. Recuperado de: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/ Einzelhandel-galeria-karstadt-kaufhof-uebernimmt-sport-scheck-von-otto/25321992.html?ticket=ST-2277-KcLy7pbXnOkfFIO17t6X-ap4>
- Krenski, M. (3 de febrero 2019). Intersport Deutschland verliert erstmals drei Prozent Umsatz. *SAZsport*. Recuperado de: <https://www.sazsport.de/handel/Intersport/Intersport-deutschland-verliert-erstmals-drei-prozent-umsatz-1674889.html>
- Krombholz, L. (14 de septiembre 2019). Wo Kaufhäuser zu Abenteuerspielplätzen werden. *Welt*. Recuperado de: <https://www.welt.de/icon/article199932136/Outdoorkaufhaeuser-Sieht-so-die-Zukunft-des-Shoppings-aus.html>
- Lebensmittelzeitung*. (30 de julio 2019). Top 10 Sportartikelhändler Deutschland. Recuperado de: <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-10-Sportartikelhaendler-Deutschland-2019-141805?crefresh=1>
- Lecocq, F. (22 de junio 2016). Encourager l'actionnariat salarial. *LSA*. Recuperado de: <https://www.lsa-conso.fr/6-encourager-l-actionnariat-salarial,240924>
- Lipsman, A. (27 de junio 2019). *Total Retail Sales worldwide, 2017-2023* [Gráfico]. Recuperado de: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>
- Lorenzana, D. (12 de octubre 2016). Los fondos de maniobra negativos no siempre son un problema: los casos de Mercadona y DIA. *Pymes y Autónomos*. Recuperado de: <https://www.pymesyaautosomos.com/administracion-finanzas/los-fondos-de-maniobra-negativos-no-siempre-son-un-problema-los-casos-de-mercadona-y-dia>

Bibliografía

- Maras, E. (mayo 2010). *Small players, new tools. Automatic Merchandiser*, 52(4), pp. 34-40.
- Maré, J. (18 de enero 2016). El nuevo escenario de las centrales de compra del deporte español tras la crisis. *CMDsport: Revista de noticias deportivas*. Recuperado de: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/el-nuevo-escenario-de-las-centrales-de-compra-del-deporte-espanol-tras-la-crisis/>
- MattDoesFitness *Instagram*. (2020). Entrenamiento con bandas elásticas. [Publicación con texto y foto/video]. *Instagram*. Recuperado de: <https://www.Instagram.com/p/CA2WZGMA336/?igshid=xsnmcj0ywiyh>
- MattDoesFitness *YouTube*. (2020a). Información del canal. [Texto informativo]. *YouTube*. Recuperado de: <https://www.YouTube.com/user/MattDoesFitness/featured>
- MattDoesFitness *YouTube*. (2020b). I ate my old STUDENT DIET for 24 hours *7,000 CALORIES*. [Comentarios al video]. *YouTube*. Recuperado de: <https://www.YouTube.com/watch?v=QILzFLI4nOw>
- MattDoesFitness *YouTube*. (2020c). Bodybuilders try the US Navy Seals Fitness Test without practice. [Texto de descripción del video]. *YouTube*. Recuperado de: <https://www.YouTube.com/watch?v=WC0z9B0p1L4>
- Mayer, A (18 de junio 2017). *Globetrotter*. ‘Unser Neues Format soll neue Kunden ansprechen’. *Sport Fachhandel*. Recuperado de: <https://www.sport-fachhandel.com/de/de/fachhandel/szene/Globetrotter-unser-neues-format-soll-neue-kunden-ansprechen,article00009221.html>
- Ministerio de Fomento. (2002). *Centrales de compra y comercialización*. Madrid: Centro de Publicaciones. Capítulo 4. Recuperado de: https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/centrales.pdf
- Molina, L. (3 de octubre 2018). Twinner ‘aviva’ la guerra del deporte en España con nueve aperturas en la recta final del año. *Modaes.es*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/twinner-aviva-la-guerra-del-deporte-en-espana-con-nueve-aperturas-en-la-recta-final-del-ano.html>
- Morales, E. (7 de noviembre 2019). *Decathlon* amplía y reinaugura su tienda en el centro comercial La Vaguada de Madrid. *Fashion Network*. Recuperado de: <https://es.fashionnetwork.com/news/Decathlon-amplia-y-reinaugura-su-tienda-en-el-centro-comercial-la-vaguada-de-madrid,1155758.html>
- Osada, L. (29 de agosto 2019). Forum Sport invierte más de 500.000 € en su nuevo modelo de tienda. *Alimarket*. Recuperado de: <https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/302190/forum-sport-invierte-mas-de-500-000--en-su-nuevo-modelo-de-tienda>
- Palco23 Noticias económicas del negocio del deporte*. (5 de abril 2019). El ‘ecommerce’ deportivo crece un 6% en el tercer trimestre de 2018 y alcanza 418 millones. Recuperado de: <https://www.palco23.com/entorno/el-ecommerce-deportivo-crece-un-6-en-el-tercer-trimestre-de-2018-y-alcanza-418-millones.html>
- Pareja, C. & Riaño (2 de mayo 2016). ¿Quién domina el negocio de la moda deportiva en España? *Modaes.es*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/quien-domina-el-negocio-de-la-moda-deportiva-en-espana.html>
- Pavel, F. (octubre de 2011). The Power of Retailers. *DIW econ Economic Bulletin*, vol. (3), pp. 1-4.
- Pinelo, A. & Miguel, A. (noviembre 2011). Análisis del ROA, ROE y ROI. *Contadores & Empresas*, 2de quincena, num. 170, pp. 59-61. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/608313/Art%C3%ADculo+2+Noviembre+2011+An%C3%A1lisis+del+ROA+ROE+y+ROI.pdf?sequence=1>
- Powerexplosive *YouTube*. (2020a). Información del canal. [Texto informativo]. *YouTube*. Recuperado de: <https://www.YouTube.com/user/Powerexplosive/about>

Bibliografía

- Powerexplosive *YouTube*. (2020b). Perder grasa corporal de una vez (con Ángel López). [Vídeo]. *YouTube*. Recuperado de: <https://www.YouTube.com/watch?v=jfA6v-Rutds>
- PWC. (25 de junio de 2019). Informe de Auditoría- Cuentas Anuales e Informe de Gestión al 31 de diciembre de 2018. [Informe]. *PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.*. Recuperado de: <http://www.infocif.es/gestion/micartera-detalle-doc-memorias.asp?empresa=Decathlon-espana-sa>
- Quelle, L. (25 de junio 2019). *Decathlon* incrementa un 30 % sus ventas online. *Ecommerce News*. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/Decathlon-incrementa-un-30-sus-ventas-online/>
- Rabe, L. (3 de septiembre 2019). Statistiken zu *YouTube*. *Statista*. Recuperado de: https://de.statista.com/themen/162/YouTube/#dossierSummary_chapter2
- Ramón Rallo, J. (17 de marzo 2020). Análisis del impacto del virus COVID-19 sobre la economía. *Centro de Estudios Superiores Online de Madrid*. Recuperado de: <https://ommayau.com/rallo-impacto-coronavirus-covid19-en-economia/>
- Resa, S. (abril de 2006). España tiene ya casi un tercio del mercado de gran consumo con marca blanca. *Distribución y Consumo*, 16 (86), pp. 61-71.
- Ritzer, U. (25 de marzo 2019). Sie können nicht anders. *Süddeutsche Zeitung*. Recuperado de: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sportartikel-sie-koennen-nicht-anders-1.4382228>
- Roosblad, S. (28 de mayo 2018). *Decathlon* to open distribution center in the Netherlands. *Fashion Network*. Recuperado de: <https://fb.fashionnetwork.com/news/Decathlon-to-open-distribution-center-in-the-netherlands,981773.html>
- Rosk, J. & Tokarski, K. (2019). *Social Influencer*. Eine Analyse ausgewählter visueller und auditiver Stile erfolgreicher *Social Influencer* auf *YouTube*. En Schellinger, J., Tokarski, K. & Kissling, I. (ed.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung*, pp. 407- 434. Wiesbaden: Springer Gabler Open Access
- Rotzoll, M. (13 de septiembre 2019). Bald über 80 Filialen: Décathlon und kein Ende. *Sport Fachhandel*. Recuperado de: <https://www.sport-fachhandel.com/de,de/fachhandel/szene/bald-ueber-80-filialen-Decathlon-und-kein-ende,article00011405.html>
- Rotzoll, M. (31 de enero 2020). Intersport-CEO Alexander von Preen: ‚Die Zentrale ist ein Dienstleister‘. *Sport Fachhandel*. Recuperado de: <https://www.sport-fachhandel.com/de,de/fachhandel/szene/Intersport-ceo-alexander-von-preen-die-zentrale-ist-ein-dienstleister,article00011754.html>
- rvbengarcia *Instagram*. (2020a). Vista general del canal. *Instagram*. Recuperado de: <https://Instagram.com/rvbengarcia?igshid=1d80eicck4c85>
- rvbengarcia *Instagram*. (2020b). Entrenamiento de Bíceps. [Publicación con texto y foto/video]. Recuperado de: <https://www.Instagram.com/p/CADvsCN15Z2/?igshid=173a5fsx0mwob>
- rvbengarcia *YouTube* (2020). Información del canal. [Texto informativo]. *YouTube*. https://www.YouTube.com/channel/UCWxv_OMpotY5lnvRBBWuETA
- Sarikas, C. (17 de mayo 2019). Return on Assets: What it is and how to use it. *Prep Scholar*. Recuperado de: <https://blog.prepscholar.com/return-on-assets-formula-ratio>
- Schiele, H., Horn, P. & Vos, B. (2011). Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers. Relative importance and trade-offs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 41 (3), pp. 315- 336. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/241814246_Estimating_cost-saving_potential_from_international_sourcing_and_other_sourcing_levers_Relative_importance_and_trade-offs

Bibliografía

- Schürmann, U. (2018). *Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang GmbH. Capítulo 1. Recuperado de: <https://www.doabooks.org/doab?func=search&query=rid:30826>
- Scientific Economics. (2019). Verkaufsraumgestaltung - Warenplatzierung - Warenpräsentation - visuelles Marketing. [Vídeo]. *YouTube*. Recuperado de: <https://www.YouTube.com/watch?v= 6Phiozjsw>
- Spector, R. (1 de abril 2005). *Category killer*. *GDI_Impuls*, vol. 32 (2), pp. 12-16.
- SportScheck*. (2020a). Unternehmen. Recuperado de: <https://www.SportScheck.com/unternehmen/>
- SportScheck*. (2020b). Das Sportgeschäft in Nürnberg. Recuperado de: <https://www.SportScheck.com/filialen/nuernberg/>
- SportScheck*. (2020c). Event: Run. Recuperado de: <https://www.SportScheck.com/event/run/>
- Sport Tono*. (2017). Sport Tono Elche. Recuperado de: <https://sporttono.com/tienda/tienda-de-deportes-en-elche/>
- Stewart, A. (8 de noviembre 1993). *Category killers* get major attention in EC. *Marketing News*, vol. 27 (23), p.9.
- Tenberg, L. & Hielscher, H. (1 de abril 2020). Die Karstadt-Kaufhof-Chronik: Von Aufstieg und Absturz. *Wirtschaftswoche*. Recuperado de: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/deutsche-warenhaus-riesen-die-karstadt-kaufhof-chronik-von-aufstieg-und-absturz/25704944.html>
- Tobar, S. (17 de febrero 2020). Décimas se cambia de acera y sustituye a Cortefiel en Gran Vía. *El Español*. Recuperado de: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20200217/decimas-cambia-acera-sustituye-cortefiel-gran-via/467454292_0.html
- Toma, A. (enero de 2014). Marketing Strategies: Small Retailers against Big Retailers. *Valahian Journal of Economic Studies*, vol. 5 (19:1), pp. 89-94.
- Thomas, L. (15 de abril 2019). Offering shoppers new experiences isn't helping as malls see tsunami of store closures, falling traffic. *CNBC International*. Recuperado de: <https://www.cnn.com/2019/04/15/malls-see-tsunami-of-store-closures-as-foot-traffic-declines-further.html>
- Valera, M. (17 de marzo 2016). Sólo el 15,3% del comercio minorista español tiene eCommerce, según Tecnom. *Marketing 4 eCommerce*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/comercio-minorista-ecommerce/>
- Wegener, C. (2008). Parasoziale Interaktion. En Sander, U. & Gross, F. & Hugger, K. (ed.), *Handbuch Medienpädagogik*, pp. 294-296.
- Wiederschein, H. (13 de diciembre 2019). Historiker über Fitnessboom: ‚Früher wäre niemand auf die Idee gekommen, nach der Arbeit joggen zu gehen‘. *Focus*. Recuperado de: https://www.focus.de/gesundheit/fit-durchtrainiert-erfolgreich-historiker-ueber-fitnessboom-es-geht-darum-ein-besserer-mensch-zu-werden_id_11307505.html
- Wyman, O. (septiembre de 2013). *Wie sich Category killer im digitalen Zeitalter behaupten können*. Marsh & McLennan Companies. Recuperado de: https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/jul/2013_OW_Category_Killer_DE_5.pdf
- Zuckerman, M. (24 de septiembre 2019). *Instagram: Estadísticas globales y clave del 2019*. [Artículo en un blog]. Recuperado de: <https://blog.digimind.com/es/tendencias/Instagram-estad%C3%ADsticas-globales-clave-del-2019>